



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉHO PODNIKU**

MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michal Gajdůšek**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Michal Gajdůšek**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Marketingová strategie vybraného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů na změny ke zlepšení marketingové strategie vybraného podniku. Návrhy budou vypracovány na základě výsledků analytické části práce.

### Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. přeprac a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-2-7-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií vybraného podniku v nábytkářském průmyslu. Práce je rozdělena na celkem tři části. První z nich popisuje teoretická východiska práce ve smyslu relevantních pojmů a metod, které jsou v práci použity. Druhá část se věnuje analýze současného stavu marketingové strategie v podniku. Třetí část je zaměřena na návrhy změn ke zlepšení marketingové strategie podniku, které vychází z poznatků analýzy současného stavu.

## **Abstract**

Master's thesis is focused on marketing strategy of the selected company in the furniture industry. Thesis composes of three parts. First part defines theoretical concepts in regards to relevant terms and methods that are used in this thesis. Second part focuses on analysis of the current state of the company's marketing strategy. Third part is focused on proposals leading to improvements in company's marketing strategy. Proposals are based on results from the second analytical part of the thesis.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, internetový marketing, nábytkářský průmysl

## **Key words**

marketing, marketing strategy, marketing mix, internet marketing, furniture industry

### **Bibliografická citace**

GAJDŮŠEK, Michal. *Marketingová strategie vybraného podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133821>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D. za jeho vedení, cenné rady a připomínky, které mi během psaní této práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat také Radkovi Slezákovi za jeho čas a ochotu a také mé rodině a přátelům, kteří mě během studia podporovali.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Marketing .....	14
1.2 Marketingové prostředí .....	14
1.2.1 Marketingové makroprostředí.....	15
1.2.2 Marketingové mikroprostředí .....	17
1.3 Marketingová strategie.....	19
1.3.1 Marketingový mix.....	19
1.3.2 Tržní segmentace .....	27
1.4 Internetový marketing .....	29
1.4.1 Internetová reklama .....	30
1.4.2 Webové stránky .....	30
1.4.3 Sociální síť.....	32
1.5 Analýza konkurenčního prostředí .....	33
1.5.1 Soupeření mezi existujícími firmami.....	34
1.5.2 Hrozba nově vstupujících firem.....	35
1.5.3 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb .....	35
1.5.4 Vyjednávací vliv odběratelů .....	35
1.5.5 Vyjednávací vliv dodavatelů .....	35
1.6 SLEPTE analýza .....	36
1.7 SWOT analýza .....	38
1.7.1 Silné a slabé stránky .....	39
1.7.2 Příležitosti a hrozby .....	39
1.8 Marketingový výzkum .....	40



<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>43</b>
2.1	Charakteristika podniku .....	43
2.2	Analýza vnějších faktorů.....	44
2.2.1	SLEPTE analýza .....	44
2.2.2	Analýza konkurenčního prostředí .....	57
2.3	Analýza vnitřních faktorů .....	65
2.3.1	Marketingový mix 4P .....	65
2.4	Marketingový výzkum .....	70
2.4.1	Metodologie výzkumu .....	70
2.4.2	Analýza dat a výsledky výzkumu .....	71
2.4.3	Testování hypotéz .....	84
2.4.4	Závěry výzkumu .....	87
2.5	SWOT analýza .....	89
2.5.1	Silné stránky .....	90
2.5.2	Slabé stránky .....	90
2.5.3	Příležitosti .....	91
2.5.4	Hrozby .....	92
2.5.5	SWOT matice .....	93
2.5.6	Vyhodnocení SWOT matice .....	95
2.6	Závěry analýzy současného stavu .....	96
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>99</b>
3.1	Identifikace cílů vlastních návrhů řešení.....	99
3.1.1	Hlavní a dílčí cíle vlastních návrhů řešení.....	101
3.2	Úprava marketingového mixu.....	103
3.2.1	Produkt.....	103
3.2.2	Cena .....	107

3.2.3	Distribuce.....	108
3.2.4	Propagace.....	109
3.3	Plán realizace návrhů .....	119
3.4	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	124
3.5	Analýza rizik .....	128
3.5.1	Identifikace rizik .....	128
3.5.2	Protiopatření rizik .....	130
3.6	Závěry vlastních návrhů řešení .....	132
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>136</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>139</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....</b>		<b>150</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>		<b>151</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>		<b>153</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>154</b>

# ÚVOD

Oblast marketingové strategie řeší ve své podstatě každý podnikatelský subjekt na trhu. Nastavení marketingové strategie může pro podnik představovat faktor úspěchu nebo také zániku na trhu. Aktivní zájem na zlepšování vlastní marketingové strategie by neměl být doménou pouze marketingových oddělení velkých obchodních korporací, ale měl by být upevňován také v lokálních podnicích s úzkými vazbami na místní komunity. Tato diplomová práce soustředí svoji pozornost právě na lokálního výrobce nábytku na míru v podobě firmy Truhlářství Slezák.

Současné vysoce turbulentní podnikatelské prostředí ovlivnila v poslední době událost globálního významu ve smyslu pandemie nemoci COVID-19, která v zahraničí i v tuzemsku zastavovala podnikání i běžný každodenní život obyvatelstva. Takové milníky ve světové historii jsou také zkouškou pro každého podnikatele. Z toho vyplývá také nutnost soustředění pozornosti na marketingovou strategii, kterou je třeba neustále revidovat a podle potřeby upravovat tak, aby podnik mohl využívat svůj potenciál a udržoval nebo rozvíjel svoji pozici na trhu. Marketingové aktivity by se tedy neměly provádět pouze nahodile, ale měla by za nimi stát marketingová strategie, která firmě napomáhá k její konkurenceschopnosti. Velké obchodní korporace jsou schopny nabízet spotřebitelům stále komplexnější produkty, na což musí reagovat také menší lokální firmy, které svou činností směřují také k uspokojení svých zákazníků. V poslední době se ve stále větší míře využívá internetový marketing. Obzvláště v době probíhající pandemie představuje internet pro mnoho firem jediný kanál pro komunikaci se svými zákazníky. Je tedy patrné, že každá firma by bez ohledu na svoji velikost a odvětví, ve kterém podniká, měla do své marketingové strategie zakomponovat také online prostředí.

Samotná výroba nábytku na míru vyžaduje úzký kontakt se zákazníkem, aby byla firma schopna splnit jeho požadavky a představy. Marketingová strategie takové firmy by proto měla korespondovat s její podnikatelskou činností a snahou vyjít zákazníkovi vstříc skrze veškeré aspekty průběhu zakázky. Tato diplomová práce si klade za hlavní cíl vypracování návrhů na zlepšení marketingové strategie firmy Truhlářství Slezák. Z hlediska struktury je práce rozdělena na tři části, kdy je první z nich věnována teoretickým východiskům, druhá se zaměřuje na analýzu současného stavu ve firmě a třetí část formuluje návrhy ke zlepšení její marketingové strategie.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Vymezení problému**

Tato diplomová práce se věnuje marketingové strategii firmy Truhlářství Slezák. Firma na trhu působí již od 90. let minulého století, avšak až doposud se hlouběji nezabývala formální definicí své marketingové strategie. Veškeré aktivity spadající pod marketing jsou v zásadě náhodně prováděny majitelem. Nesoustředění pozornosti na marketingovou strategii může firmě v důsledku uškodit kvůli jejímu nejasnému budoucímu směřování a případné nevhodně nastavené komunikaci se zákazníky. To vytváří podklady pro vyřešení současného stavu konkrétními návrhy, které povedou ke změně a obecně zlepšení stavu marketingové strategie Truhlářství Slezák.

## **Stanovení cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů na změny ke zlepšení marketingové strategie vybraného podniku. Návrhy na změny budou vypracovány na základě výsledků analytické části práce.

Ke splnění samotného hlavního cíle diplomové práce jsou určeny také celkem dva dílčí cíle. Konkrétně se jedná o:

1. Dílčí cíl: provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy,
2. Dílčí cíl: provedení marketingového výzkumu.

## **Metody a postupy zpracování**

Diplomová práce je rozdělena na tři části. První z nich je část „Teoretická východiska práce“, kterou následuje část „Analýza současného stavu“ a trojici potom uzavírá část „Vlastní návrhy řešení“. První část byla zpracována za pomoci rešerše literatury od odborné veřejnosti zabývající se daným tématem práce a z jiných relevantních zdrojů. Úkolem této první části bylo uvést odborný kontext práce a vysvětlit pojmy a metody, se kterými následně pracuje druhá část práce věnující se analýze současného stavu. V rámci druhé části jsou plněny výše popsané dílčí cíle, které napomáhají ke splnění určeného hlavního cíle celé práce. Druhá část se věnuje provedení analýz vnějšího a vnitřního okolí firmy. Konkrétně je pro potřeby analýzy vnějšího okolí použita analýza SLEPTE a Porterův model 5 konkurenční sil. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na

marketingový mix firmy. V rámci druhé části práce je proveden také marketingový výzkum, který je zaměřen na spokojenost zákazníků B2C trhu s produkty, službami a komunikací firmy. Provedením tohoto výzkumu je plněn právě druhý dílčí cíl této diplomové práce. Na závěr druhé části je provedena podrobná SWOT analýza, která čerpá z poznatků, které tato analytická část přináší.

Vlastní návrhy řešení reagují na poznatky, které přinesla druhá část této diplomové práce a zabývá se návrhy, které by měly vést ke zlepšení marketingové strategie vybraného podniku. Součástí je také navrhovaný časový harmonogram jejich implementace. Realizace návrhů je dále také vyhodnocena z jejich ekonomické stránky. Z důvodu vzniku možných rizik v rámci realizace návrhů bylo využito také analýzy rizik, která taková rizika identifikuje a navrhuje protipatření, která pravděpodobnost jejich vzniku a velikost dopadu snižují.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou definovány pojmy a metody, které budou následně využity v analytické části práce. Jedná se zejména o definování pojmů jako je samotný marketing, marketingové prostředí, marketingová strategie, internetový marketing, marketingový výzkum a také definování konkrétních analýz, kterých tato diplomová práce využívá.

## 1.1 Marketing

Pro samotný marketing existuje v literatuře velké množství definic. Jakubíková (2013, s. 51) marketing považuje za rozhodující součást, která napomáhá k realizaci firemní strategie a naplnění cílů. Dále také uvádí, že se marketing zakládá na vztahu se zákazníky a je uvědomělým vedením firmy a organizace orientované na trh, kdy je zákazník základem podnikatelského procesu. Dle Zamazalové a kol. (2010, s. 3) se marketing dá chápat jako soubor aktivit, které mají za cíl předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka. Kotler a Keller (2013, s. 35) definují zase marketing jako společenský proces v rámci kterého skupiny a jednotlivci získávají to, co potřebují a chtějí prostřednictvím vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními. Jak Kotler s Kellerem (2013, s. 35), tak Karlíček a kol. (2018, s. 19) v tomto kontextu zdůrazňují význam **ziskového uspokojování** potřeb zákazníků.

Podle Americké marketingové asociace je marketing aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a směnu nabídky, která má hodnotu pro zákazníky, partnery, klienty a širokou společnost (American marketing association, 2020).

## 1.2 Marketingové prostředí

Jedná se o prostředí, ve kterém se firma včetně svých marketingových funkcí nachází. Firma je schopna některé oblasti svého marketingového prostředí ovlivňovat – tyto oblasti se označují jako **mikroprostředí**. Jiné oblasti, které firma nemá možnost ovlivňovat (nebo je taková možnost ovlivnění jen velmi slabá) se nazývají **makroprostředí** (Zamazalová a kol., 2010, s. 105). Marketingové prostředí se dá také označit jako trh a neustále se mění. Je tedy zapotřebí aby marketéři klíčové faktory tohoto

prostředí velmi dobře znali a dovedli tak správně odhadnout budoucí vývoj (Karlíček a kol., 2018, s. 38).

### **1.2.1 Marketingové makroprostředí**

Makroprostředí je vnějším prostředím, ve kterém se firma nachází a faktory, ze kterých se skládá mohou pro firmu představovat jak hrozby, tak také příležitosti (Kotler a Armstrong, 2004, s. 179). K základním faktorům makroprostředí patří: sociální (rozdělují se na demografické a kulturní), technické a technologické, ekonomické, politické a právní faktory. K těmto kategoriím lze připojit také faktory týkající se přírodních podmínek nebo případně faktory spojené s přírodním a ekologickým prostředím firmy (Zamazalová a kol., 2010, s. 106).

#### **1.2.1.1 Demografické faktory**

Kotler a Armstrong (2004, s. 180) uvádí, že demografické prostředí je utvořeno faktory, mezi které patří počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, zaměstnanost, podíl mužů a žen, etnická příslušnost nebo také věková struktura obyvatel. Demografické údaje jsou důležité z hlediska segmentace, kdy je pozorován historický a předpokládaný vývoj určitých skupin obyvatelstva a slouží také ke správnému nastavení nabídky a marketingové komunikace firmy (Zamazalová a kol., 2010, s. 106-107).

#### **1.2.1.2 Kulturní faktory**

Za kulturu se považuje soubor hodnot, myšlenek a odpovídajících postojů, které mají skupiny osob nebo subjektů. Pro potřeby marketingu je významný obsah kultury týkající se jejích základních hodnot, spotřebního chování a také vývoje kultury. Existují primární a sekundární názory a postoje. Primární jsou získávány od rodičů, ve škole apod. a jsou neměnné. Sekundární názory jsou oproti tomu proměnlivé a závisí na prostředí a sociálních skupinách subjektu (Zamazalová a kol., 2010, s. 106). Firmy se specifickým v rámci kulturního prostředí musí přizpůsobovat (zejména pokud se jedná o firmy působící globálně). Kulturní prostředí totiž také ovlivňuje reklamu a marketingovou

komunikaci ve smyslu jaká reklama a komunikační nástroj je přijatelný a jaký nikoliv. Různé kultury může reklama pobuřovat z různých důvodů (Karlíček a kol., 2018, s. 73).

### **1.2.1.3 Technické a technologické faktory**

Technologické prostředí je chápáno jako faktory, které umožňují vytvářet nové technologie a v návaznosti na ně vznik nových výrobků a nových příležitostí na trhu (Kotler a Armstrong, 2004, s. 197). Jelikož je tempo technologického vývoje vysoké a stále zrychluje, jsou technické a technologické faktory velmi důležitou součástí kromě jiného také marketingového prostředí podniků (Zamazalová a kol., 2010, s. 107).

### **1.2.1.4 Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí se v kontextu makroprostředí skládá z faktorů, které mají vliv na kupní sílu domácností a strukturu jejich výdajů (Kotler a Armstrong, 2004, s. 192). Mezi ekonomické faktory se řadí rychlost růstu mezd, výše úspor, dostupnost úvěrů nebo důvěra spotřebitelů k měně a ekonomice. Vzhledem k ekonomickým změnám a působení globalizace se firmy musí přizpůsobovat novým situacím na trhu. Ekonomické faktory ovlivňují strukturu nabídky a strategii firmy, vývoj produktů nebo segmentaci a složení trhů (Zamazalová a kol., 2010, s. 107-108).

### **1.2.1.5 Politické a právní faktory**

Politické prostředí má velký vliv na marketingová rozhodnutí. Lze ho chápat jako legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, jejichž působení vede k ovlivňování a také omezování podnikatelských a soukromých aktivit (Kotler a Armstrong, 2004, s. 198). Politické a právní faktory se svým vlivem významně podílejí na chování firem. Jde především o právní rámec, který řeší existenci firem, trhů, ochrany spotřebitele, životního prostředí nebo vynutitelnost práva. Za důležité faktory je považován přístup státu k podnikatelským subjektům a trhu, vládní výdaje, daňová zátěž nebo míra korupce a ekonomické nebo jiné zabezpečení firem, riziko ozbrojených konfliktů, revoluce a znárodnění majetku. Politickým faktorem je také vliv místních nebo i mezinárodních organizací, zájmových organizací (jakými jsou obchodní komory a asociace),



ekologických organizací nebo sdružení na ochranu spotřebitelů a jiných institucí sledující určité politické zájmy (Zamazalová a kol., 2010, s. 108).

#### **1.2.1.6 Přírodní faktory**

Faktory přírodních podmínek a životního prostředí nabývají stále více na významu a částečně ovlivňují již zmíněné faktory makroprostředí (Zamazalová a kol., 2010, s. 109). Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 195) se přírodní prostředí týká zejména surovinových zdrojů jakožto nezbytných vstupů výroby a jejich vlivu na marketingové aktivity a typy poptávaných výrobků nebo služeb. Zamazalová a kol. (2010, s. 109) uvádí, že v této oblasti má velký význam skutečnost nadměrného využití přírodních zdrojů bez započítání externalit a skrytých škodlivých vlivů. Tuto oblast ovlivňují ekologické a jiné normy spojené s kvalitou života a mohou mít vliv na výrobu, její náklady a marketingovou komunikaci. Důležitými faktory jsou také ty geografické a především klimatické, které podstatně působí na určité výrobní a spotřebitelské trhy (Zamazalová a kol., 2010, s. 109).

### **1.2.2 Marketingové mikroprostředí**

Mikroprostředí souvisí bezprostředně s firmou samotnou a ta jej může ovlivňovat mnohem lépe, než je tomu v případě makroprostředí. Mezi faktory mikroprostředí patří podnik, konkurence, dodavatelé, distribuční články a zákazníci a spotřebitelé (Zamazalová a kol., 2010, s. 109).

#### **1.2.2.1 Podnik**

Podnik neboli subjekt sám zahrnuje takové faktory, jež se týkají firmy samotné, a to z hlediska oblastí jako je jeho struktura, organizace, vývojová fáze a zdraví. Do mikroprostředí podniku může patřit sociální směr, pracovní morálka firmy, finanční zdraví nebo rozdělení práce mezi rozdílné útvary a také spolupráce těchto útvarů. Je nutné, aby mezi sebou různá oddělení (včetně marketingové) správně komunikovala a spolupracovala (Zamazalová a kol., 2010, s. 110).

### **1.2.2.2 Konkurence**

Podobné subjekty na trhu většinou nepřímo výrazně ovlivňují nabídku samotného podniku. Podnik musí sledovat vývoj u konkurentů, jejich technologický vývoj, marketingový mix a pokusit se reagovat na jejich chování. Čím bližší jsou si produkty firmy a její konkurence, tím více je zapotřebí sledovat prvky konkurenčního marketingové mixu (Zamazalová a kol., 2010, s. 110). Úspěšná firma musí uspokojovat zákazníky lépe než její konkurence. Je nutné, aby se marketingové oddělení nezaměřovalo pouze na uspokojování svých cílových zákazníků, ale také na to, aby firma získala strategickou výhodu odlišením své nabídky od nabídky konkurence (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177).

### **1.2.2.3 Dodavatelé**

Dodavatelé představují v rámci mikroprostředí důležitý faktor, jelikož ovlivňují výrobní možnosti podniku. Mají vliv na kvalitu, včasnost a objem zdrojů, které jsou potřebné pro fungování konkrétní firmy (Zamazalová a kol., 2010, s. 110). Výpadky, zpoždění dodávek, stávky a další problémy mohou v krátkodobém horizontu způsobit snížení objemu prodeje a z dlouhodobého hlediska snížit spokojenost zákazníků. V rámci marketingu je nutné také sledovat cenové trendy zásadních vstupů firmy, jelikož nárůst vstupních cen se může projevit do zvýšení ceny vlastních produktů, což by mohlo způsobit pokles objemu prodeje (Kotler a Armstrong, 2004, s. 176).

### **1.2.2.4 Distribuční články**

Distribučními články a prostředníky jsou samotné distribuční firmy a organizace, se kterými podniky spolupracují. Do distribučních článků se řadí také zákazníci v podobě velkoobchodů, obchodů a prostředníků prodávajících na cizí účet. Za distribuční články se považují také marketingové a reklamní agentury, které zajišťují komunikaci, umístění a odbyt, firmy spolupracující na přepravě a distribuci nebo finanční ústavy a pojišťovny zastřešující finanční stránku a finanční toky spojené s některými distribučními cestami. Distribuční články a prostředníci představují pomoc podniku v oblasti prodeje a marketingu. Umožňují firmě doplňovat nebo externě nahrazovat jisté funkce, což firmě šetří náklady a umožňuje její lepší prosperitu (Zamazalová a kol., 2010, s. 111).

### 1.2.2.5 Zákazníci a spotřebitelé

Bez těchto subjektů by firma v podstatě neexistovala. Zákazníci a spotřebitelé nejsou v marketingovém mikroprostředí totožným výrazem. Může se totiž jednat o průmyslové i neprůmyslové podnikatelské subjekty nebo o fyzické spotřebitele. Zákazníci mohou produkty využívat jako vstupy nebo výrobní prostředky a fyzičtí spotřebitelé mohou produkty využívat jiným způsobem (Zamazalová a kol., 2010, s. 111). Kotler a Armstrong (2004, s. 177) skládají **spotřebitelský trh** z jednotlivců a domácností, které nakupují zboží a služby pro osobní potřebu a **průmyslový trh** považují za místo, kde jsou zboží a služby získávány k dalšímu zpracování a pro potřeby výrobního procesu jiných podnikatelských subjektů. Na **trhu obchodních mezičlánků** se nakupuje zboží a služby k dalšímu prodeji se ziskem. Na **trhu s vládními zakázkami** je poptávka po službách a zboží tvořena státními úřady za účelem spotřeby nebo redistribuce. Posledním trhem, který lze rozlišit je **trh mezinárodní**, který zahrnuje veškeré zmíněné trhy v rámci zahraničí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177).

## 1.3 Marketingová strategie

*„Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody“* (Hanzelková a kol., 2009, s. 8). Jakubíková (2013, s. 190) považuje kombinaci marketingového mixu a výběru tržních segmentů cílových trhů za marketingovou strategii firmy.

### 1.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix (označuje se jako 4P) řeší otázky ohledně produktu (product), jeho ceny (price), propagace (promotion) a zajištění jeho dostupnosti (place) a zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí týkající se právě zmíněných prvků (Karlíček a kol, 2018, s. 152). Marketingový mix 4P je perspektivou prodávajícího. Z hlediska spotřebitele by se na marketingový mix mělo nahlížet jako na koncept 4C (Kotler a Armstrong, 2004, s. 107).

**Tabulka č. 1: Propojení konceptů 4P a 4C**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler a Armstrong, 2004, s. 107)

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Produkt (Product)	Hodnota pro zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to the customer)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)
Distribuce (Place)	Pohodlí (Convenience)

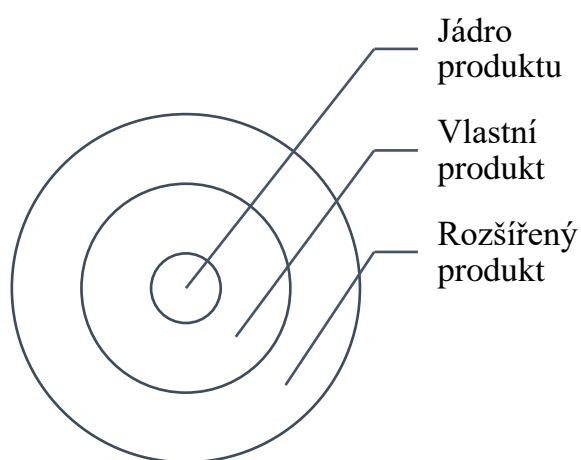
Takový základní marketingový mix může být dále rozšířen o další „P“. Může se jednat o: lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming), spolupráce/partnerství (partnership), politická moc (political power), formování veřejného mínění (public opinion formation), prezentace (presentation), proces (process), osobnosti (personalities), pedagogické přístupy (process pedagogical approaches), participační aktivizace (participation activating) (Jakubíková, 2013, s. 191).

**1.3.1.1 Produkt**

Produktem se rozumí výrobky, služby, zkušenosti, místa, informace, osoby, organizace a myšlenky – tedy vše, co může být předmětem spotřeby, použití nebo směny a může uspokojit potřeby a přání (Kotler a Armstrong, 2004, s. 32). Produkt je prvkem marketingového mixu, kterým firma reguluje své úsilí o obrat a zisk a je odrazem celého podniku a základem podnikové kultury. V případě, že je firma výrobně orientovaná, tak pohlíží na produkt jako na vyjádření svých zdrojů a schopností je využít. Oproti tomu marketingově zaměřená firma vnímá produkt jako prostředek sloužící k uspokojení potřeb a přání zákazníků, což vede k naplnění jejích cílů (Jakubíková, 2013, s. 198).

Produkt je základní jednotkou marketingové aktivity. Měl by konkretizovat potřeby, požadavky, přání a očekávání zákazníků a svými vlastnostmi odpovídat vyžadovanému užítku a účelu jeho použití. Zákazníka nezajímá produkt jako takový, ale spíše to, jakým způsobem uspokojí jeho potřeby a přání a jak je schopen vyřešit zákazníkův problém (Jakubíková, 2013, s. 202). Produkt lze rozdělit na tři pomyslné vrstvy. Jedná se o základní vrstvu v podobě jádra produktu, střední vrstvu představující skutečný výrobek a poslední vnější vrstvu jako rozšířený výrobek (Kotler a Armstrong, 2004, s. 384-386).

**Jádro produktu** reprezentuje řešení přání a problémů zákazníka, plní jeho očekávání a touhy. **Vlastní (skutečný, reálný) produkt**, je souhrnem vlastností, které zákazník požaduje (kvalita, značka, image, design, obal, tvar balení, název, dosažitelnost produktu apod.). Třetí úroveň v podobě **rozšířeného (širšího) produktu** navíc obsahuje služby nebo výhody spojené s produktem a přináší zákazníkovi dodatečný užitek (může se jednat o servis, záruční lhůty, poradenství apod.). S vyšší úrovní roste také užitek zákazníka, přičemž jádro produktu představuje to, proč si zákazník produkt kupuje. Konkurenční boj se realizuje v rámci dvou posledních úrovní. To znamená v rámci vlastního a zejména rozšířeného produktu (Jakubíková, 2013, s. 202-203).



**Obrázek č. 1: Kompletní produkt a jeho 3 úrovně**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 203)

### **Produktová strategie**

Produktová strategie je způsob dosažení produktového cíle. Samotný produktový cíl je charakterizován na základě identifikování konkurenční pozice produktů a určení potřeby změny konkurenční pozice. Produktovou strategii ovlivňují investiční cíle a celková podnikatelská strategie. Rozhodování v tomto kontextu probíhá v návaznosti na požadavky trhu a náklady firmy (Jakubíková, 2013, s. 207-208). Produktové strategie mají následující podoby.

<b>Strategie snižování nákladů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odstranění produktu (výrobku, služby)</li> <li>• hodnotová analýza</li> <li>• zúžení sortimentu</li> </ul>
<b>Produktové/výrobníkové zlepšení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení atraktivnosti</li> <li>• změna kvality</li> <li>• změna stylu</li> </ul>
<b>Rozvoj produktové/výrobníkové řady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny v produktových řadách individuální modifikace</li> <li>• výroba podle zadaných parametrů</li> </ul>
<b>Vývoj nových produktů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celosvětové novinky</li> <li>• nové produktové řady</li> <li>• rozšíření produktové řady</li> </ul>

**Obrázek č. 2: Základní produktové strategie**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 208)

### 1.3.1.2 Cena

Cenu definuje Jakubíková (2013, s. 270) následovně: „*Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění*“. Cena ovlivňuje celkové postavení firmy na trhu, postavení firmy vůči konkurenci, poptávku, slouží jako informace kupujícímu a může také podléhat regulaci, nebo být naopak neregulovaná. Proces rozhodování o ceně patří ke klíčovým činnostem v rámci tvorby marketingové strategie. Je velice důležité korektně odhadnout, jak zákazníci zareagují na různé úrovně ceny konkrétního zboží. Zároveň je nutné uvažovat také o výrobních a distribučních nákladech, nákladech marketingové komunikace a různých omezeních plynoucích například z legislativy, síly a cen konkurence nebo etiky (Jakubíková, 2013, s. 270). Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje firmě výnosy a má tedy pro podnik existenční význam. Ostatní prvky marketingového mixu jsou na rozdíl od ceny spojeny pouze s náklady (Karlíček a kol., 2018, s. 175).

### Cenotvorba

Při cenových rozhodnutích musí marketéři brát v potaz faktory jako je povaha společnosti, zákazníků a konkurence a také povahu marketingového prostředí. Rozhodnutí o ceně musí korespondovat s marketingovou strategií firmy, jejími cílovými trhy a také positioningem (viz 1.3.2 Tržní segmentace) značky (Kotler a Keller, 2013, s.

421). Faktory, které ovlivňují způsob stanovení cen, lze rozdělit na **interní** (marketingové cíle, marketingový mix, náklady, firemní politika) a **externí** (povaha trhu a poptávky, náklady, ceny a nabídka konkurence, ostatní vnější faktory – ekonomické podmínky, obchodní mezičlánky, vládní politika a celospolečenské otázky) (Kotler a Armstrong, 2004, s. 488). Karlíček a kol. (2018, s. 179) popisují nutnost firem při tvorbě cen zohledňovat náklady, ceny konkurence a hodnotu produktu vnímanou zákazníkem, kdy jsou výrobní náklady považovány za nejnižší možnou hranici ceny.

**Přirážková metoda tvorby ceny** vychází z úrovně nákladů, kdy jsou jednotkové náklady (na výrobu, prodej a distribuci) produktu navyšovány o požadovanou ziskovou marži, čímž vytvoří konečnou výši ceny pro spotřebitele. Je zapotřebí zmínit, že tato metoda nebere v potaz ceny konkurence a hodnotu, kterou produktu přisuzuje zákazník a nezohledňuje ani poptávku. Z toho vyplývá, že **je přirážková metoda tvorby ceny v obecné rovině nevhodná**. Zároveň je ale tato metoda pro podnikatelské prostředí relevantní z pohledu možnosti stanovení horní hranice ceny – tzv. **cenového stropu** (Karlíček a kol., 2018, s. 179-180).

### **Cenové strategie**

Karlíček a kol. (2018, s. 181) rozlišují v zásadě tři základní cenové strategie: strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie. Tyto doplňují o další dvě využitelné cenové strategie, a to konkrétně o penetrační strategii a strategii sbírání smetany.

**Strategie vysoké ceny** – touto cestou je oslovován zákaznický segment, který vyžaduje vysoce kvalitní produkty a není příliš cenově citlivý. Společnosti na trhu nabízejí velmi kvalitní produkty za vysokou cenu, čímž mohou pokrývat relativně vysoké výrobní, prodejní a distribuční náklady. S touto strategií se pojí také nutnost zákazníky přesvědčit o kvalitě svého produktu prostřednictvím investice do vhodných nástrojů marketingové komunikace (Karlíček a kol., 2018, s. 181).

**Strategie dobré hodnoty** – oproti strategii vysoké ceny je v tomto případě zvolena cena nižší za produkt, který je stále relativně kvalitní. Firmy využívající tuto strategii tedy oslovují zákaznické segmenty, které hledají vysokou kvalitu produktu, ale nejsou za něj ochotny zaplatit vysoké ceny. Typicky se tato strategie pojí s nižší ziskovou marží a firmy

se tudíž snaží o co největší objem prodaných jednotek, aby si zajistily vyšší zisky (Karlíček a kol., 2018, s. 182).

**Ekonomická strategie** – využívá se pro zákaznický segment, který především klade důraz na nízké ceny a je ochoten se spokojit s nižší kvalitou. Nabídku pro tento zákaznický segment tvoří produkty s nižší, ale stále přijatelnou, kvalitou za nízké ceny. Při ekonomické strategii je využíváno optimalizace nákladů, kdy jsou snižovány například standardizací, použitím levnějších materiálů, nebo absencí některých doprovodných služeb (Karlíček a kol., 2018, s.182).

**Penetrační strategie** – jak z názvu vyplývá, tak je cílem této strategie co nejrychlejší penetrace trhu. Využití lze nalézt na cenově citlivých trzích s omezenými bariérami vstupu konkurence na trh. Její podstatou je uvést na trh výrobek s nízkou cenou (například i pod úrovní svých nákladů) s podporou nástrojů marketingové komunikace a získat tak co největší podíl na trhu. Úspěšný výsledek penetrační strategie by měl zajistit vyřazení konkurence na trhu a zajištění dlouhodobé ziskovosti (Karlíček a kol., 2018, s. 183).

**Strategie sbírání smetany** – tuto strategii využívají firmy, které na trh uvedou produkt, který s sebou nese inovaci, u které je jisté, že bude po konkrétní dobu ochráněna před konkurencí nebo v případě, že má firma silnou značku. Předpokladem je vysoká poptávka po produktu a relativní nízká cenová citlivost zákaznického segmentu. Princip strategie spočívá ve stanovení vysoké ceny čímž osloví určitý počet zákazníků, pro které je tato cena přijatelná. Dále cenu sníží, čímž dosáhne shody s požadavky na cenu dalšího, cenově citlivějšího zákaznického segmentu a posléze pokračuje obdobně v dalších, cenově stále více citlivějších zákaznických segmentech, čímž u každého z nich maximalizuje svůj zisk (Karlíček a kol., 2018, s. 184).

### 1.3.1.3 Propagace

Propagace (marketingová komunikace) je prostředek, který podnikatelé využívají k informování, přesvědčování a upomínání spotřebitelů, a to přímou nebo nepřímou formou, o svých výrobcích nebo značkách, které na trhu nabízejí (Kotler a Keller, 2013, s. 516). O marketingové komunikaci lze hovořit jako o souboru nástrojů. Firma tedy v rámci své integrované marketingové komunikace nástroje koordinuje takovým



způsobem, aby zabezpečila jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení týkající se samotné firmy a její nabídky (Kotler a Armstrong, 2004, s. 627).

### **Komunikační mix**

Komunikační mix je souborem konkrétních nástrojů, pomocí kterých chce organizace dosáhnout jejích cílů (Karlíček a kol., 2018, s. 208). Právě podoba komunikačního mixu se odvíjí od toho, jaký komunikační cíl se daná firma nebo organizace snaží svou kampaní naplnit. Jeho podoba se liší také podle cílového segmentu zákazníků nebo v závislosti na charakteru trhu, na kterém organizace nebo firma působí (Karlíček a kol., 2018, s. 208-209). Kotler a Keller (2013, s. 518) uvádí, že se komunikační mix skládá z osmi hlavních prostředků marketingové komunikace: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.

1. **Reklama** – představuje ji placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží či služeb s jasně uvedeným sponzorem v tištěných médiích, vysílacích médiích, síťových médiích, elektronických médiích a na displejových médiích (Kotler a Keller, 2013, s. 518).
2. **Podpora prodeje** – dá se chápat jako škála krátkodobých impulzů, které podněcují spotřebitele k nakoupení nebo vyzkoušení produktu a zahrnuje podporu spotřebitelů, obchodních partnerů a prodejců (Kotler a Keller, 2013, s. 518).
3. **Události a zážitky** – jsou to aktivity a programy, které firma sponzoruje, navržené k vytváření každodenních nebo speciálních interakcí značky se zákazníky. Zahrnují umělecké, sportovní a zábavné události a méně formální aktivity (Kotler a Keller, 2013, s. 518)
4. **Public relations a publicita** – zahrnuje programy, jejichž cílem je podporovat nebo chránit image firmy anebo komunikovat své produkty. Takové programy mohou být zaměřeny interně na zaměstnance nebo externě na ostatní firmy, vládu, spotřebitele a média (Kotler a Keller, 2013, s. 518).
5. **Přímý marketing** – využívá komunikační kanály typu telefon, fax, internet, pošta a e-mail ke komunikaci nebo odezvě zákazníků nebo potenciálních zákazníků (Kotler a Keller, 2013, s. 518).

6. **Interaktivní marketing** – jedná se o online aktivity nebo programy sloužící k oslovení zákazníků (i potencionálních), které se snaží přímo nebo nepřímo zvýšit povědomí, zlepšit image nebo podpořit prodeje produktů (Kotler a Keller, 2013, s. 518).
7. **Ústní šíření** – je způsobem ústní, psané nebo elektronické komunikace, která souvisí s nákupem nebo používáním produktů (Kotler a Keller, 2013, s. 518).
8. **Osobní prodej** – je osobní interakcí s jedním nebo více zákazníky, jejímž cílem je nabízený produkt prezentovat, zodpovědět na případné otázky a přijímat objednávky (Kotler a Keller, 2013, s. 518).

#### 1.3.1.4 Dostupnost

Distribuce obsahuje sérii kroků, které zahrnují dodávku produktů od jejich výrobce ke koncovému zákazníkovi a jejím úkolem je přiblížit produkty od místa, na kterém vznikly co nejbližší k zákazníkovi. Způsob distribuce je ovlivňován produktem, cenou, zákazníkem a jeho vnímáním o potřebách a způsobu, kterým by mu produkt měl být doručen tak, aby to pro něho bylo co nejvíce pohodlné, výhodné a aby tak maximalizoval svůj užitek plynoucí z nákupu produktu (Zamazalová a kol., 2010, s. 225). Dále Zamazalová a kol. (2010, s. 225) upozorňují, že distribuce se kromě fyzického pohybu zboží musí také chápat jako pohyb jiných nehmotných toků, které jsou součástí daného produktu, jelikož distribuce přispívá k jeho dokončení, distribuci informací a také peněžních toků v rámci podnikání.

**Distribuční cesta** figuruje jako spojení mezi producentem a spotřebitelem. Zajišťuje, aby byl produkt dostupný na správném místě, ve správném čase, množství a kvalitě. Distribuční cesta představuje soubor mezičlánků (prostředníků a zprostředkovatelů), přičemž je možné, že ne každý podnikatelský subjekt v rámci svého fungování mezičlánky použije (Zamazalová a kol., 2010, s. 227). Při cestě produktu od producenta ke spotřebiteli je možné využít přímé distribuční ceny a nepřímé distribuční cesty (případně kombinace obou) (Zamazalová a kol., 2010, s. 228):

- a) **Přímá distribuční cesta** – v rámci takového uspořádání putuje produkt přímo od výrobce k zákazníkovi bez využití prostředníků. Pro firmu představuje právě díky absenci prostředníků nižší náklady, ale zároveň dodavatel ze stejného důvodu

nese všechna rizika spojená s obchodováním. Mezi výhody přímé distribuční cesty patří okamžitá zpětná vazba zákazníků a možnost rychlé reakce na jejich požadavky,

- b) **Nepřímá distribuční cesta** – produkty se ke koncovému zákazníkovi dostávají skrze distribuční mezičlánky (může jít například o velkoobchod, maloobchod, prodejní agenty apod.) (Zamazalová a kol., 2010, s. 229).

Distribuční strategie se dá rozlišit právě podle počtu mezičlánků (určují šíři distribuční cesty), které využívá. Jedná se o:

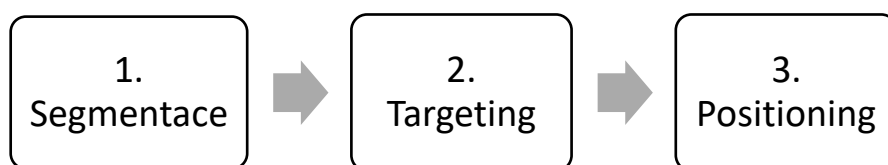
- a) **Intenzivní distribuce** – snaží se o maximální tržní penetraci a funguje na principu prodeje produktů ve velkém množství obchodů,
- b) **Selektivní distribuce** – využívá několik vybraných mezičlánků a distributorů, kteří jsou ochotni prodávat produkty firmy a podporují a zintenzivňují prodej,
- c) **Exkluzivní distribuce** – je vybráno malé množství vhodných distributorů v dané oblasti, kteří budou prodávat produkt firmy, případně jeho prestižní značku. Producent tedy poskytuje právo prodeje malému počtu distributorů v dané oblasti (Zamazalová a kol., 2010, s. 235-236.)

### 1.3.2 Tržní segmentace

Tržní segmentace řeší problematiku toho, do jaké míry se liší kupní chování stávajících i potenciálních zákazníků firmy (Zamazalová a kol., 2010, s. 147). Tržní segment musí splňovat dvě základní podmínky. První z nich je **podmínka homogeneity** – jednotlivci ve skupině zákazníků uvnitř daného segmentu jsou si co nejvíce podobní jejich tržními projevy v rámci daného trhu. Druhou základní podmínkou je **podmínka heterogeneity**, která říká, že jednotlivé tržní segmenty jsou od sebe na konkrétním trhu navzájem co nejvíce odlišné (Zamazalová a kol., 2010, s. 149). Je tedy zřejmé, že zákazníci se na trhu chovají různě a mají tedy i různá očekávání. V případě, že firma přizpůsobuje produkt individuálním potřebám zákazníků, hovoří se o **individualizovaném marketingu**. V opačném případě, kdy se firma rozhodla ignorovat rozdíly mezi zákazníky a nabízela by na trhu jeden standardizovaný produkt určený všem zákazníkům, by se jednalo o **nediferencovaný marketing** (také **masový marketing**). Oba tyto přístupy mají jak pozitivní, tak negativní aspekty. Individualizovaný marketing má schopnost uspokojit

potřeby každého zákazníka, ale zároveň je z tohoto důvodu poměrně nákladným. Nediferencovaný marketing nebývá efektivní, jelikož neuspokojí potřeby každého zákazníka na trhu, ale díky standardizaci produktů firma dosáhne snížení nákladů (Karlíček a kol., 2018, s. 110).

Kompromisem mezi individualizovaným a nediferencovaným marketingem je **cílený marketing**. V rámci cíleného marketingu jsou kupující na trhu rozděleni na základě určitých kritérií do několika skupin. Tímto způsobem vzniknout již zmiňované tržní segmenty, do kterých spadají kupující s podobnými potřebami, chováním a jinými dalšími charakteristikami. Firma si vybírá jeden tržní segment (případně několik tržních segmentů), na který se zaměří a přizpůsobí mu produkt, jeho cenu, marketingovou komunikaci a distribuci. **Segmentace** je tedy procesem, který rozděluje trh na jednotlivé zákaznické segmenty. Segmentace je také první ze tří fází cíleného marketingu. Po ní následuje fáze výběru segmentu, na který se chce firma zaměřit, která se označuje jako **targeting**. Dále následuje třetí fáze v podobě **positioningu**, což je proces, v rámci kterého firma ovlivňuje to, jak má být její značka a produkty vnímány cílovým segmentem (Karlíček a kol., 2018, s. 111).



**Obrázek č. 3: Fáze cíleného marketingu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Karlíček a kol., 2018, s. 111)

#### 1.3.2.1 Kritéria segmentace

Segmentace trhu se realizuje na základě čtyř primárních skupin kritérií. Patří mezi ně kritéria demografická, geografická, psychografická a behaviorální (Karlíček a kol., 2018, s. 113).

##### **Demografická kritéria**

Demografické ukazatele mají úzkou vazbu na potřeby a přání spotřebitelů. Trh se v tomto případě dá dělit podle věku, velikosti rodiny a jejího životního cyklu, pohlaví, příjmu, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasy, generace, národnosti nebo také společenské třídy (Kotler a Keller, 2013, s. 254). Segmentace z hlediska demografických ukazatelů je

využitelná z důvodu různých potřeb a chování jednotlivých demografických skupin (Karlíček a kol., 2018, s. 113).

### **Geografická kritéria**

Dle geografické segmentace lze podle Kotlera a Kellera (2013, s. 252) trh rozčlenit na celky jako je země, stát, region, okres, město nebo městská čtvrť. Karlíček a kol. (2018, s. 115) doplňují možnost rozčlenění také na kontinenty a dále uvádí, že se geografická segmentace zakládá na faktu, že v geografických jednotkách žijí lidé s podobnými potřebami a jinými charakteristikami.

### **Psychografická kritéria**

Psychografii Kotler a Keller (2013, s. 264) definují jako vědu, která využívá psychologii a demografii k lepšímu porozumění spotřebitelům. V rámci psychografické segmentace se kupující rozděluje do skupin na základě životního stylu, jejich hodnot nebo osobnostního profilu. Aspekty jako způsob trávení volného času, věnování se různým aktivitám a zájmům, vyznávané hodnoty a názory a osobnost člověka do značné míry napovídají, jak bude utrácet své peníze (Karlíček a kol., 2018, s. 115).

### **Behaviorální kritéria**

V procesu behaviorální segmentace se kupující rozčleňují do skupin podle toho, jak se ve vztahu k danému produktu chovají. Trh se tedy dá rozdělit podle frekvence používání daného produktu, příležitosti k použití daného produktu, připravenosti k nákupu, věrnosti ke značce, postojů k danému produktu nebo podle užitku, který zákazníci v dané kategorii produktů očekávají a dalších podobných kritérií (Karlíček a kol., 2018, s. 113).

## **1.4 Internetový marketing**

Internetový marketing představuje komplexní marketingové činnosti, které jsou prováděny prostřednictvím internetu. Největší význam mají na internetu v oblasti marketingu například webové stránky, e-mail, konference, diskuzní skupiny, instant messaging a streamování audia a videa (Zamazalová a kol., 2010, s. 431). Mezi komunikační nástroje v internetovém prostředí se řadí kromě webů také placená reklama ve výsledcích vyhledávání na vyhledávacích, optimalizace webových stránek pro vyhledávače, kampaně na sociálních sítích a mobilní aplikace. S růstem trhu chytrých

telefonů, počítačů a jiných podobných zařízení významně narostlo používání internetu. Velká část populace využívá online připojení nepřetržitě. Tento fakt způsobil, že lidé změnilí rozhodovací proces v rámci nákupu a způsob získávání informací. Význam mají v online prostředí také sociální sítě jako Facebook, Twitter nebo komunikační platformy WhatsApp, Skype a Facebook Messenger (Karlíček a kol., 2018, s. 205-206).

Internet je všeobecně dostupným médiem, kdy je jeho hlavní vlastností multimediálnost. Mezi vlastnosti internetu se oproti jiným médiím řadí jeho nadregionálnost, individualizace obsahu a možnost obousměrné komunikace. Důležitým aspektem internetu jsou také relativně nízké náklady marketingových nástrojů, které lze v jeho prostředí využívat. Naopak mezi negativní stránky internetu lze zařadit problematiku důvěry při online nakupování, klesající účinnost tradičních forem reklamy na internetu nebo legislativní omezení (např. ochrana osobních údajů) (Zamazalová a kol., 2010, s. 432). Marketing využívá zejména tyto vlastnosti internetového prostředí: schopnost přesného cílení, dobrá interakce se spotřebitelem, prostor pro využití různorodé palety nástrojů, strategií a taktik, jednoduchá měřitelnost výsledků a zhodnocení efektivity (Zamazalová a kol., 2010, s. 434).

#### **1.4.1 Internetová reklama**

Karlíček a kol. (2018, s. 199) definují online reklamu v internetovém prostředí jako reklamní spoty vysílané online při sledování videí na Youtube, Facebooku, zpravodajských serverech apod. Dále za online reklamu považují také bannery. Internetová reklama má tu výhodu, že může zákazníka přivést bezprostředně na web, kde může uskutečnit okamžitý nákup. Výhodou online reklamy je také její snadné vyhodnocování. Za negativní aspekt lze považovat to, že internet je reklamami přesycen a lidé si zvykli reklamy přeskakovat nebo nevnímat (Karlíček a kol., 2018, s. 199).

#### **1.4.2 Webové stránky**

Webové stránky jsou v marketingové komunikaci její významnou součástí. Jednoduchá webová stránka je důležitým prezentačním nástrojem jak pro firmy působící v online prostředí, tak mimo něj. Web by měl splňovat to, že je originální, přehledný, aktuální,

vizuálně upoutá pozornost a měl by být použitelný pro všechny uživatele. Dále je důležité také web přizpůsobit zobrazení na mobilních zařízeních (Karlíček a kol., 2018, s. 206).

**Konverze** představuje akci, kvůli které návštěvník web otevřel. Konverzní poměr je poté procentuální poměr mezi počtem úspěšně provedených akcí (může se jednat např. o objednávky) a celkovým počtem návštěv webu. Mezi další ukazatele v oblasti webových stránek patří také **míra okamžitého opuštění**. Pokud je taková míra nízká, napovídá, že web je pro návštěvníky relevantní. V případě, že je míra okamžitého opuštění vysoká, představuje to, že návštěvníci se dostali na jinou stránku, než chtěli, nebo pro ně webová stránka není relevantní nebo neodpovídá jejich očekávání. Dalším ukazatelem, který lze sledovat je **čas strávený na stránce**. U tohoto ukazatele je důležité sledovat, zda strávený čas na webu odpovídá délce a složitosti webové stránky. Je totiž možné, že zákazníci mohou na stránce strávit hodně času, ale konverzní poměr je nulový. V tomto případě je nutné důvody takového výsledku analyzovat a stránky upravit a zaktualizovat. Sledovat lze také **návštěvnost a konverzní poměr podle zdrojů**, ze kterých se návštěvníci na web dostali (Karlíček a kol., 2018, s. 206).

#### 1.4.2.1 SEM

**Marketing ve vyhledávačích** se označuje jako **SEM** (Search Engine Marketing). Internetové vyhledávače a katalogy představují běžného pomocníka v nepřeberném množství webových stránek (Zamazalová a kol., 2010, s. 455). V zásadě existují 3 základní způsoby, jakými se uživatelé internetu dostanou na konkrétní webovou stránku:

- a) přímo zadáním adresy webové stránky v prohlížeči,
- b) skrze odkaz na jiné webové stránky (může se jedna o reklamu),
- c) z vyhledávače nebo katalogu (Zamazalová a kol., 2010, s. 455).

Marketing ve vyhledávačích oslovuje především spotřebitele v pozdních fázích nákupního procesu. V modelu AIDA (představuje Attention, Interest, Desire, Action) figuruje SEM při fázi zájmu (Interest) a přání (Desire). Marketing ve vyhledávačích je možné rozdělit na oblasti placených a neplacených odkazů. Placenými se rozumí různé podoby odkazů, a to zejména: Pay Per Click reklama ve vyhledávačích, placený zápis/zařazení (paid inclusion) do katalogů a placené umístění (paid placement) na první stranu výsledků ve vyhledávači (Zamazalová a kol., 2010, s. 455-456).

#### 1.4.2.2 SEO

Webové stránky by měly být optimalizovány pro vyhledávače. **Optimalizace pro vyhledávače** se označuje jako **SEO** (Search Engine Optimization). Návštěvníci web v takovém případě naleznou na základě určitých klíčových slov, která zadali do internetového vyhledávače. Optimalizace zajišťuje, aby se odkazy na web ukazovaly na předních pozicích při vyhledávání (Karlíček a kol., 2018, s. 207). Úkolem SEO je zviditelnit webové stránky v přirozených (neplacených) výsledcích ve vyhledávači, jelikož odkazy na prvních místech mají větší úspěch. Správný výběr klíčových slov se získá podrobnou analýzou klíčových slov. Jejím výsledkem by měla být slova relevantní, hledaná, málo konkurenční a s obchodním potenciálem. Obecná slova přivádí více návštěvníků, zatímco konkrétní fráze přivádí lépe cílené návštěvníky. Platba za tento typ inzerce se může realizovat mimo jiné skrze platbu za proklik, jinak označována jako Pay Per Click (PPC), kdy je hrazen pouze samotný klik na reklamu, a nikoliv její zobrazení. S tímto typem platby je spojen pojem cena za proklik, tedy – Cost Per Click (CPC) (Zamazalová a kol., 2010, s. 458-459).

#### 1.4.3 Sociální sítě

Nejprve je vhodné definovat co se považuje za sociální média a samotné sociální sítě. **Sociální média** jsou souborem technologií zachycujících komunikaci, obsah apod. mezi jednotlivci, jejich přáteli a také jejich virtuálními vztahy. Příkladem sociálních médií mohou být sociální sítě jako Facebook, Twitter, ale také Youtube jakožto platforma pro sdílení videí a fotografií. **Sociální sítě** představují skupiny lidí či komunity sdílející společné zájmy, pohled nebo také pozadí (Treadaway a Smith, 2011, s. 42). Obsah sociálních sítí je uživateli nejen vytvářen, ale také distribuován. Vztahy mezi uživateli se dají na základě typu sítě rozdělit na **přátelství** a **následování**, které představují zájem dvou uživatelů o komunikaci mezi sebou. Komunikace sice probíhá i mezi uživateli, kteří nespádají do kategorie těchto vztahů, ale již v menší míře. Z hlediska sociálních sítí tedy nezáleží pouze na co největším počtu uživatelů, ale také na co největším počtu vztahů mezi nimi (Bednář, 2011, s. 12).



## **Facebook**

Základem této platformy je sdílení statusů (forma textové zprávy), sdílení multimediálního obsahu a instant messaging mezi uživateli (Bednář, 2011, s. 11). Optimální je založit facebookovou firemní stránku. Nad tou má firma absolutní kontrolu a představuje pro ni komunikační prostor, pomocí kterého firma buduje své dobré jméno. Veškerý obsah stránky může pomoci ovlivnit rozhodování potenciálních zákazníků a umožňuje s nimi navázat trvalý vztah (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 11). Doplnující informace na stránce mohou potenciálním zákazníkům přiblížit čím se daná firma zabývá. Uvedením veškerých dostupných informací roste šance na zobrazení stránky nejen ve vyhledávání na Facebooku, ale také ve vyhledávačích jako například Google nebo Seznam. Zapotřebí je také sestavení krátkého propagačního textu, který by měl obsahovat hodně klíčových slov souvisejících s konkrétním podnikáním, jelikož s ním pracují právě zmíněné vyhledávače. Na stránku patří také profilová fotka (zpravidla logo společnosti) a úvodní fotka (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 14).

## **Instagram**

Instagram je mobilní aplikace, která slouží jeho uživatelům ke sdílení fotografií a videa. Především díky tomuto estetickému hledisku a jednoduchosti používání je Instagram atraktivním marketingovým nástrojem. Hashtagy představují na této platformě klíčová slova a uživatelé podle nich mohou třídit a kategorizovat obsah. Hashtagy jsou pro firmy také efektivním analytickým nástrojem a dají se využít i při optimalizaci. Nejlépe fungujícími příspěvky jsou ty, u kterých je počet klíčových slov menší než 10. Firemní nebo branded (týkající se značky) hashtagy jsou specifické pro každou danou firmu nebo její konkrétní kampaň. Tyto hashtagy mohou být jménem samotné firmy nebo motto, které je s firmou spojováno (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 106).

## **1.5 Analýza konkurenčního prostředí**

Trhy jsou v dnešní době převážně hyperkonkurenční. To má za následek stále těžší odlišení produktu od těch konkurenčních. Takové skutečnosti způsobují problém v podobě nízké loajality zákazníků, kteří mohou vnímat konkurenční produkty jako totožné a upadá u nich důvod preferovat určitou značku – rozhodujícím faktorem nákupu se stává cena. Firmy tedy musí být schopny své produkty odlišit a k tomu jim slouží dobrá

znalost a pochopení konkurence, její strategie, cílů a silných a slabých stránek (Karlíček a kol., 2018, s. 55)

Na počátku analýzy konkurence je zapotřebí samotnou konkurenci identifikovat. Firmy v tomto prvním kroku často chybují a definují svoji konkurenci příliš úzce. Konkurenci v širším kontextu popisuje svým modelem americký ekonom Michael Porter (Karlíček a kol., 2018, s. 55). Chování podniku je dáno samotnou konkurencí, odběrateli, dodavateli, substituty a potenciálem vstupu nových konkurentů na trh. Působení těchto prvků na podnik popisuje právě Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103). Samotný Porterův model pěti sil zahrnuje faktory: soupeření mezi existujícími firmami, hrozba nově vstupujících firem, hrozba substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávací vliv odběratelů a vyjednávací vliv dodavatelů (Porter, 1994, s. 4).

### **1.5.1 Soupeření mezi existujícími firmami**

Na některých trzích dochází k silné přímé konkurenci a neustálému konkurenčnímu boji. Firmy musí tedy brát na vědomí jakou reakci jejich marketingové aktivity vyvolají u konkurence. Naopak lze najít také trhy, kde je konkurence nízká nebo dokonce žádná, což firmám dovoluje generovat na takovém trhu velký zisk (Karlíček a kol., 2018, s. 56). Analýza konkurence směřuje k cíli, kterým je vytvoření informační báze, aby bylo možné předpovídat akce, které podniká konkurence. Dále by se v rámci analýzy konkurence měla zahrnout analýza veškerých informací o konkurenčních podnicích, které jsou významné z hlediska vlastního rozhodování v rámci strategického plánování (Zamazalová, 2010, s. 55).

Atraktivitu trhu snižuje existence mnoha silných či agresivních spotřebitelů. Dále je jeho atraktivita snižována v případě, že trh neroste (nebo klesá), v případě nutnosti navyšování výrobní kapacity po velkých skocích, dále v případě vysokých fixních nákladů nebo překážek ve vstupu a také v případech, kdy jsou konkurenti vysoce zainteresováni na vytrvání v segmentu. Tyto zmíněné podmínky způsobují velice nákladný konkurenční boj, jelikož dochází k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a k neustálému zavádění nových produktů (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

### **1.5.2 Hrozba nově vstupujících firem**

Nová konkurence je hrozbou, kterou podnik nezná a může se na trhu objevit kdekoli a kdykoli, proto je tato potenciální konkurence analyzována nepřímo – jako možnost plynoucí z nedokonalosti vstupních bariér. Pravděpodobnost vstupu dalších konkurentů na trh se odvíjí od existence právě vstupních bariér a možnosti odvety. Nová konkurence se objevu na trhu v případech, kdy trh roste, firmy na něm dosahují lákavých zisků a je snadné na něj vstoupit (Tomek a Vávrová, 2007, s. 69).

### **1.5.3 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Substitut představuje produkt, který dokáže funkčně nahradit produkt jiný. Hrozba ze strany substitutů se zvyšuje, je-li u nich výhodnější poměr ceny a kvality nebo v sortimentu, při jehož nakupování jsou spotřebitelé velmi pružní (Tomek a Vávrová, 2007, s. 70). Substituty se projevují omezením výše ceny a ve výsledku také zisků. Jestliže v substitučním odvětví dojde k pokroku v technologii nebo zvýšení konkurence, ceny a zisky se většinou propadnou (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

### **1.5.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Segment se pro firmy stává neatraktivním v případě, že v něm kupující mají vysokou nebo rostoucí sílu ve vyjednávání. Vyjednávací síla odběratelů roste s jejich zvyšující se koncentrací a organizací. Dále tato síla roste v případě, kdy výrobek představuje podstatný podíl na jejich nákladech, když je výrobek nediferencovaný, náklady na změnu dodavatele jsou nízké, kupující jsou citliví na cenu kvůli nízkým ziskům nebo pokud mají možnost integrace směrem vzhůru. Ochranou vůči působení této síly Porterova modelu je soustředění na odběratele s nejnižší vyjednávací silou nebo omezenými možnostmi ve změně dodavatele nebo v lepším případě vytvářet takovou nabídku, které neodolají ani nejsilnější kupující (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

### **1.5.5 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů roste obdobně jako u odběratelů zvyšováním stupně jejich koncentrace a organizace, pokud jsou schopni integrace směrem dolů, pokud existuje

málo substitutů, pokud je dodávaný produkt důležitým vstupem a v případě vysokých nákladů na změnu dodavatele. Síla dodavatelů se v této oblasti dá eliminovat vytvořením vzájemně prospěšných vztahů nebo spoluprací s více dodavateli (Kotler a Keller, 2013, s. 270).

## 1.6 SLEPTE analýza

Jedná se o analýzu šesti faktorů marketingového makroprostředí (viz 1.2.1 Marketingové makroprostředí). Pro účely analýzy makroprostředí se využívá **PESTLEK** (politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní, ekologické a kulturní faktory), **PESTE** (politické, ekonomické, sociální, technické a ekologické faktory) nebo **STEPE** (sociální, technické, ekonomické, politické a ekologické) analýza (Foret, 2010, s. 48). Jakubíková (2013, s. 100) uvádí další obdobu této analýzy s názvem **PEST** (politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory) a rozšířenou analýzu **PESTEL**, která zahrnuje k jmenovaným faktorům také ekologické vlivy. Pro účely této diplomové práce je využita analýza v podobě akronymu SLEPTE.

### Sociální faktory

Jedná se o faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů v kulturní a sociální rovině. Kulturní rovina se projevuje odrážením různých skupin kulturních prvků do chování spotřebitelů. Může se jednat o působení spotřebních zvyků, kulturních hodnot, jazyka nebo body image. Sociálním faktorem je také sociální rozvrstvení společnosti a její uspořádání. Se sociálním rozvrstvením souvisí sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich příjmy a majetek (Koudelka a Vávra, 2007, s. 43).

Za další důležitou oblast se v rámci sociálních faktorů považují faktory demografické. Tyto faktory se týkají samotných lidí a sleduje se u nich velikost populace, věková skladba, migrace obyvatel, hustota a rozprostření osídlení, porodnost, délka života, rasová a národnostní struktura a charakter rodiny a domácností (Jakubíková, 2013, s. 101).

### Právní faktory

Oblast marketingu je do značné míry ovlivňována mnoha zákony. Je proto potřeba analyzovat také legislativu, jelikož má přímý vliv na podobu marketingové strategie. Kromě jednotlivých právních předpisů jsou marketingové aktivity ovlivňovány také

samoregulačními instituty. Například v prostředí České republiky se jedná o Radu pro reklamu (Hanzelková a kol., 2009, s. 102).

### **Ekonomické faktory**

Situaci firem ovlivňuje jak současný, tak budoucí ekonomický vývoj. Je zapotřebí sledovat faktory jako stádium hospodářského cyklu tuzemské i globální ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku samotnou, hospodářskou politiku vlády, monetární politiku, fiskální politiku, stav platební bilance státu, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 44).

### **Politické faktory**

V rámci marketingové strategie je nutné si vytvořit také přehled o faktorech, které souvisí s politikou v daném státě. Politické změny se do marketingu mohou promítnout zejména skrze legislativu (Hanzelková a kol., 2009, s. 106). Hanzelková a kol. (2009, s. 106) uvádí příklady politických faktorů a jejich vliv na marketingovou strategii:

- a) při změně vlády z pravicové na levicovou, a naopak lze očekávat změny v přístupu k oblasti míry regulace reklamy,
- b) u pravicové vlády se dá očekávat eliminace překážek pro podnikání,
- c) u vlády, která je na politickém spektru výrazně nalevo může dojít k negativním dopadům na nezávislost médií a jejich rozvoj, což se může projevit jako pokles jejich počtu, navýšení cen reklamy, horší možnost zacílení nebo překážky v rámci public relations činností,
- d) změny v samotné vládě mohou mít také za následek vyšší či nižší podporu malých a středních firem, exportu a také financování marketingových rozvojových projektů,
- e) marketingové náklady se mohou výrazně snižovat nebo zvyšovat v závislosti na změnách daní, zaměstnaneckého pojištění apod. (Hanzelková a kol., 2009, s. 106).

### **Technologické faktory**

Podnik by se měl snažit o svou vlastní informovanost v oblasti technických a technologických změn. Důvodem k této informovanosti je vyvarování se zaostalosti a realizování jeho aktivní inovační činnosti. Předvídatost toho, jakou cestou se technický vývoj bude ubírat se může významně podepsat na úspěšnosti podniku (Sedláčková

a Buchta, 2006, s. 18). Koudelka a Vávra (2007, s. 45) uvádí, že v rámci technologického prostředí lze sledovat nové dopravní, komunikační a informační technologie a také technologické zázemí a nové technologie v daném oboru (změny ve vlastní výrobní technologii a technologické změny v produktu).

### **Ekologické faktory**

V rámci SLEPTE analýzy lze za ekologické faktory považovat přírodní a klimatické vlivy, celosvětové enviromentální hrozby nebo právní omezení, která jsou spojená s ochranou životního prostředí. Mezi zmíněné enviromentální hrozby patří například úbytek ozónové vrstvy, klimatické změny, zvyšování emisí skleníkových plynů nebo čerpání neobnovitelných zdrojů (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

## **1.7 SWOT analýza**

SWOT analýza je výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (Zamazalová a kol., 2010, s. 16). Jakubíková (2013, s. 129) považuje tento nástroj za jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí a definuje cíl SWOT analýzy následovně: „*cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí*“. Pojem SWOT analýza je odvozen od počátečních písmen částí, ze kterých se skládá: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby) (Blažková, 2007, s. 155). Silné a slabé stránky představují pozitivní a negativní faktory, které má firma možnost přímo ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou pozitivními a negativními faktory, které firma bezprostředně ovlivnit nemůže (Karlíček a kol., 2018, s. 238). Výsledky, které SWOT analýza poskytne, lze využít při plánování v rámci marketingu a celého podniku a mohou také posloužit při tvorbě a výběru vhodné marketingové strategie (Blažková, 2007, s. 159).

SWOT analýzu lze rozložit na analýzu SW a analýzu OT. OT analýza se zaměřuje na příležitosti a hrozby pocházející z vnějšího prostředí (jak makroprostředí, tak mikroprostředí). Doporučením je začít právě OT analýzou. Tu by měla posléze následovat SW analýza, která souvisí s vnitřním prostředím firmy (Jakubíková, 2013, s. 129).

### 1.7.1 Silné a slabé stránky

K **silným stránkám** patří takové interní faktory, které zapříčiňují silnou pozici firmy na trhu. Silné stránky mohou představovat základ stanovení konkurenční výhody firmy. Posuzují se schopnosti, dovednosti, možnosti v rámci zdrojů a potenciál podniku. **Slabé stránky** představují přesný opak těch silných. Slabou stránkou může být také nedostatek konkrétní silné stránky a v důsledku tak může zabraňovat efektivnímu výkonu podniku (Blažková, 2007, s. 156).

Jak již bylo zmíněno k analýze silných a slabých stránek slouží **SW analýza**, která hodnotí jednotlivé faktory podle vlivu, který mají na podnik. Při posouzení vlivu jednotlivých faktorů lze využít třístupňovou nebo i vícešupňovou stupnici, která může být slovní či číselná. Dalším způsobem může být také přiřazení váhy a bodového hodnocení jednotlivým faktorům. Součinem váhy a bodového hodnocení se získá skóre faktoru. Sumou skóre faktorů poté vznikne celkové komplexní hodnocení (Blažková, 2007, s. 160).

### 1.7.2 Příležitosti a hrozby

Realizaci **příležitostí** se zvyšují vyhlídky růstu nebo lepší použití dostupných zdrojů a účinnější plnění cílů. Příležitosti staví podnik do výhodnější pozice vůči konkurenci a k jejich využití je nutné je nejprve identifikovat. **Hrozby** lze chápat jako nepříznivé situace a změny v okolí firmy, které představují bariéry pro její činnosti. Může se jednat o nebezpečí neúspěchu nebo o hrozbu úpadku. Podnik by měl na hrozby neprodleně reagovat a buďto je odstranit nebo minimalizovat (Blažková, 2007, s. 156).

U příležitostí a hrozeb se využívá zmiňovaná **OT analýza**, jejíž postup je podobný jako v případě popsané SW analýzy. U hrozeb se vyhodnocuje jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost a u příležitostí pravděpodobnost úspěchu a jejich přitažlivost. Závěrem je nutné vypracovat plán aktivit, které je třeba realizovat pro případ, že se příležitosti skutečně využije a také pro případ, že hrozba skutečně nastane (Blažková, 2007, s. 161).

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obrázek č. 4: SWOT analýza**  
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

## 1.8 Marketingový výzkum

Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 84) marketingový výzkum představuje systematický sběr dat, analýzu a interpretaci informací, které slouží jako východisko pro marketingové rozhodování. Samotný proces marketingového výzkumu se skládá ze čtyř kroků: definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění (Kotler a kol., 2007, s. 406).

### Definice problému a stanovení cílů výzkumu

Manažer je seznámen s rozhodnutími, pro která informace potřebuje a výzkumník zase ovládá marketingový výzkum a je seznámen s tím, jak informace získat. V této fázi je nutná spolupráce se zkušenými pracovníky výzkumu, kteří chápou problémy, které manažer řeší. Po definici problému je nutné stanovení cílů výzkumu. Projekt marketingového výzkumu se může soustředit na tři typy cílů (Kotler a kol., 2007, s. 407).

- Informativní výzkum** – cílem je získat předběžné informace napomáhající definici problémů a navržení hypotéz,
- Deskriptivní výzkum** – cílem je popsání například tržního potenciálu konkrétního produktu, demografických údajů a postojů zákazníků, kteří produkt nakupují,
- Kauzální výzkum** – cílem je otestovat hypotézy vztahu typu příčina/následek (Kotler a kol., 2007, s. 407).



## Vytvoření plánu výzkumu

V rámci tohoto kroku se určuje, jaké informace jsou potřeba, dále se vytváří plán jejich získání, který se předkládá marketingovému managementu. Plán obsahuje zdroje existujících informací a popisuje konkrétní přístupy, metody kontaktu a vzorové plány a nástroje, které budou v rámci obstarávání nových údajů v rámci výzkumu použity (Kotler a kol., 2007, s. 407). Co se týče zdrojů dat, lze sbírat data sekundární a primární. Za **sekundární data** se považují taková, která byla nasbírána za jiným účelem a již někde existují (Kotler a Keller, 2013, s. 134). Za sekundární zdroje se považují interní a externí databáze, zprávy statistických úřadů, publikace obchodních a hospodářských komor, publikace asociací a vládních agentur, výroční zprávy firem, ročenky, články a studie v odborných a vědeckých časopisech, tiskové zprávy výzkumných agentur, blogy, online diskuzní fóra, online recenze zákazníků apod. (Karlíček a kol., 2018, s. 88). **Primární data** jsou nově sbírána data za určitým účelem pro daný výzkum (Kotler a Keller, 2013, s. 134). Primární data lze sbírat pěti hlavními cestami, a to konkrétně za pomoci dotazování, pozorování, focus groups, behaviorálními metodami nebo pomocí experimentů (Kotler a Keller, 2013, s. 135). Pro sběr primárních dat lze využít kvalitativní a kvantitativní výzkum.

**Kvantitativní výzkum** se zaměřuje na kvantifikovatelné problémy. Odpovídá na otázku „Kolik?“ a měří tedy intenzitu zkoumaných jevů. Pracuje s velkými reprezentativními vzorky respondentů, které dávají možnost statistického zpracování a zobecnění na celou populaci. Výsledkem kvantitativního výzkumu jsou popisné měřitelné informace (Karlíček a kol., 2018, s. 92). Blažková (2007, s. 88) uvádí jako příklady kvantitativních metod:

- Písemné dotazování – dotazování prostřednictvím dotazníku poslaného poštou, anketa,
- Dotazování prostřednictvím internetu – dotazování prostřednictvím e-mailu, webové stránky,
- Telefonické dotazování – dotazování skrze telefon s podporou nebo bez podpory počítače,

- Panelová diskuze – panel je skupinou lidí, kteří souhlasili s účastí na pravidelně opakujících se průzkumech. Probírají se nejrůznější otázky (Blažková, 2007, s. 88).

**Kvalitativní výzkum** se soustřeďuje na příčiny a vztahy jevů. Odpovídá na otázku „Proč?“. V rámci kvalitativního výzkumu se pracuje s malými vzorky respondentů, kdy je účelem hlubší pochopení toho proč například zákazníci kupují určité produkty, jak je používají, jaké jsou jejich motivace k nákupu, jakou roli produkt zastává v jejich životě, jaké pozitivní emoce a frustrace se u nich v rámci nákupu a používání produktu vyskytují nebo jaká zlepšení by od produktu očekávali (Karlíček a kol., 2018, s. 92).

### **Implementace plánu výzkumu**

Krok implementace plánu výzkumu se zabývá sběrem, zpracováním a analýzou informací. Sběr informací mohou provádět pracovníci marketingového výzkumu ve firmě, ale častěji tento úkol provádějí externí firmy. Je nutné zajistit, aby byl plán realizován správně a zabránilo se problémům v kontaktování respondentů a problémům s respondenty, kteří odmítají spolupracovat nebo poskytují nepravdivé či zavádějící odpovědi. Dále je nutné zajištění řešení problémů s tazateli, kteří dělají chyby, nebo si práci příliš zjednodušují (Kotler a kol., 2007, s. 407).

Dále pracovníci výzkumu údaje zpracují a analyzují tak, aby získali důležité informace a zjištění. Je nutná také kontrola toho, zda jsou údaje v dotaznících pravdivé a úplné. Výsledky se sestavují do tabulek a vypočítávají se průměrné a jiné statistické hodnoty (Kotler a kol., 2007, s. 407).

### **Výklad a prezentace zjištění**

Úkolem výzkumníka je v tomto kroku zjištění interpretovat a vytvořit z nich závěry pro předložení managementu. Předkládají se zjištění, která mohou být důležitá pro rozhodnutí, která musí management učinit (Kotler a kol., 2007, s. 407).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V rámci této části práce je charakterizovaná samotná firma Truhlářství Slezák a následně jsou prováděny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, což souvisí s plněním prvního dílčího cíle. Konkrétně se v rámci analýzy vnějších faktorů jedná o SLEPTE analýzu a analýzu konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu 5 sil a analýza vnitřních faktorů se zaměřuje na marketingový mix firmy. Dále tato část řeší také provedení marketingového výzkumu, jeho metodiku, vyhodnocení a analýzu získaných dat a testování hypotéz, čímž se věnuje plnění druhého dílčího cíle. V neposlední řadě je provedena také SWOT analýza, která vychází z poznatků, které přinesla analýza vnitřního a vnějšího prostředí a marketingový výzkum. Závěry a poznatky analytické části budou sloužit jako podklady pro návrhovou část práce, ve které bude na jejich základě možno formulovat návrhy změn v marketingové strategii podniku.

### **2.1 Charakteristika podniku**

Firma Truhlářství Slezák vznikla v roce 1992 jako rodinný podnik zabývající se primárně výrobou nábytku a bytových doplňků ze dřeva. Rodinná tradice výroby nábytku pokračuje již druhou generací. V současné době firma působí především lokálně ve Zlínském kraji, ale zakázky realizuje také v jihovýchodní části Jihomoravského kraje (Slezák, 2021a).

Firma sídlí v obci Vážany ve Zlínském kraji, kde také realizuje výrobu. Truhlářství Slezák nabízí dodání nábytku na míru včetně jeho designu, výroby a odborné montáže. Specializuje se především na kuchyňský nábytek, obývací stěny, postele, vestavěné skříně a podobné úložné prostory. Mimo to působí také na B2B trhu, kde svým zákazníkům poskytuje vybavení pokojů ubytovacích zařízení nábytkem, vybavení kanceláří nábytkem a průmyslové přepravní obaly v podobě dřevěných beden. V rámci doprovodných služeb u každé zakázky poskytuje také konzultace a realistický 3D návrh podoby finálního produktu (Slezák, 2021a).

## **2.2 Analýza vnějších faktorů**

Analýzou vnějších faktorů je částečně plněn první dílčí cíl této diplomové práce, kterým je provedení analýzy právě vnějšího a také vnitřního prostředí. K analýze vnějšího prostředí je využita SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **2.2.1 SLEPTE analýza**

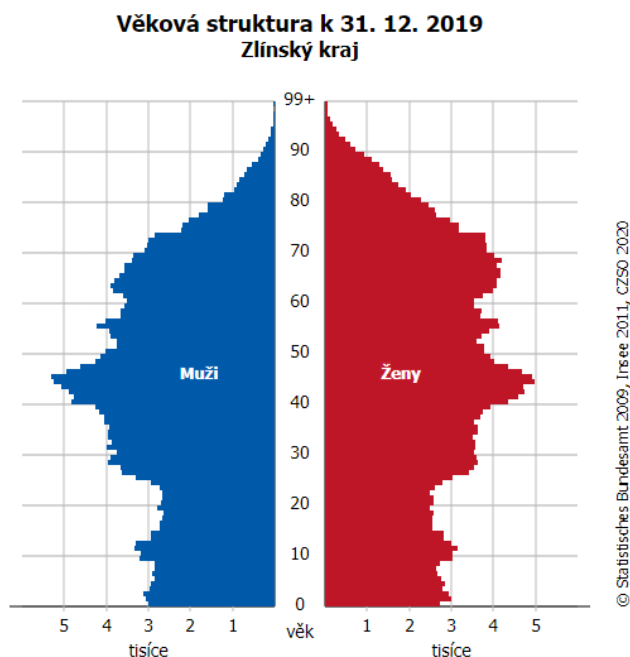
SLEPTE analýza se zaměřuje na vnější faktory firmy, mezi které patří faktory sociální, právní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Souhrn hlavních příležitostí a rizik, které z analýzy vyplynuly jsou k nahlédnutí v tabulce č. 2 na konci této podkapitoly.

#### **2.2.1.1 Sociální faktory**

Z hlediska sociálních faktorů je vhodné sledovat demografický vývoj populace, který může poskytnout relevantní informace o skupinách potenciálních zákazníků a případně také o kvalifikovaných potenciálních zaměstnancích. Dle posledních dostupných údajů bylo v České republice evidováno 10 693 939 obyvatel. Konkrétně ve Zlínském kraji žije aktuálně 582 555 lidí (ČSÚ, 2020). Z hlediska věkové struktury je česká společnost tvořena z 64,1 % občanů ve věku 15 až 64 let, z 19,9 % občanů starších 65 let a zbylých 16 % tvoří obyvatelstvo mladší 15 let (ČSÚ, 2019a). Obecně v poslední době rostla populace obyvatel ve věku 0 až 14 let a seniorů nad 65 let. Demografický vývoj v České republice nadále udržuje trend stárnutí populace, který souvisí s růstem podílu seniorů v populaci a také se zvyšujícím se průměrným věkem, který meziročně v roce 2019 vzrostl o 0,1 roku na 42,5 let. Naproti tomu již od roku 2009 klesá počet obyvatel v produktivním věku (tj. 15 až 64 let), avšak meziroční úbytky se v této skupině obyvatel od roku 2012 pozvolna snižují. V současné době obývá Českou republiku 6,85 milionu obyvatel v produktivním věku (ČSÚ, 2019b).

Při konkrétnějším zaměření na Zlínský kraj, ve kterém firma primárně působí, věková struktura v zásadě reflektuje celorepublikovou situaci. Seniori nad 65 let tvoří 20,8 % populace, dále 15,2 % tvoří osoby mladší 15 let a největší část obyvatelstva Zlínského kraje tvoří zbylých 64 % obyvatel v produktivním věku. Celkem 50,9 % obyvatel

Zlínského kraje je ženského pohlaví a 49,1 % potom tvoří muži (ČSÚ, 2019c). Na grafu č. 1 lze vidět znázornění věkové struktury obyvatelstva ve Zlínském kraji. Je patrné, že největší zastoupení mají v populaci lidé mezi 40 a 50 lety. Významnou skupinou je také seniorní obyvatelstvo a osoby v předdůchodovém věku. Naopak nejméně v kraji žije mladších lidí ve věku 30 a méně let.



**Graf č. 1: Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji**  
(Zdroj: ČSÚ, 2019c)

Demografické faktory se projevují u spotřebitelů také při nákupu nábytku. Jak uvádí Shabsavar, Kubeš a Baran (2020), ochota českých spotřebitelů, kteří se zajímají o nábytek, připlatit si za environment-friendly/eco-friendly (šetrný k životnímu prostředí) nábytek je ovlivněna určitými demografickými faktory. Konkrétně s jedná o pohlaví, a především věk a manželský status spotřebitele. Generace X (narozena v letech 1961-1976) je ochotna za eco-friendly nábytek zaplatit více (o 2 209 Kč) v porovnání s mladší generací Y (narozena v letech 1982-1994). Stejně tak je generace Boomers (narozena v letech 1946-1960) ochotna také zaplatit více (o 1 829 Kč) než generace Y, avšak ne v takové míře jako je tomu v případě generace X. Bezdětné rodiny jsou ochotny si připlatit více za eco-friendly nábytek nežli rodiny s dětmi, a to až o 1 816 Kč. V případě spotřebitelů, kteří se o nábytek ve větší míře nezajímají se jako rozhodující faktor projevuje pohlaví, kdy jsou ženy ochotny za nábytek šetrný k životnímu prostředí zaplatit až o 3 000 Kč více než muži (Shabsavar, Kubeš a Baran, 2020).

Jak globální, tak česká společnost je aktuálně do značné míry ovlivňovaná také stále probíhající pandemií viru SARS-CoV-2 způsobující onemocnění COVID-19. Pandemie ovlivňuje také působení podniků na trhu. Sheth (2020) poukazuje na vliv této pandemie na spotřebitelské chování. Uvádí, že tzv. „lockdown“ a dodržování osobních rozestupů na veřejnosti přinesly významné narušení spotřebitelského chování. Sheth (2020) popisuje 8 efektů pandemie COVID-19 na spotřební a spotřebitelské chování: hromadění zásob (Hoarding), improvizace (Improvisation), zadržaná poptávka (Pent-up Demand), osvojení digitálních technologií (Embracing Digital Technology), přechod obchodu domů (Store Comes Home), rozmazávání hranic mezi prací a soukromým životem (Blurring of Work-Life Boundaries), opětovné shledání s přáteli a rodinou (Reunions with Friends and Family) a objevování talentu (Discovery of Talent). Sheth (2020) dále uvádí, že se předpokládá návrat většiny zvyklostí spotřebitelů zpět do normálu, avšak některé zvyky budou zanikat, jelikož spotřebitelé našli díky „lockdownu“ alternativy, které jsou více vhodné, fyzicky dostupné a také cenově dostupnější.

Murgaš a Petrovič (2020) uvádí, že i přes probíhající pandemii česká populace hodnotí kvalitu života nadále podobně vysokou jako dříve. Ženy hodnotí kvalitu života dokonce jako vyšší oproti průměru minulého roku 2019, avšak muži hodnotí kvalitu života naopak jako nepatrně nižší vzhledem k průměru daného minulého roku. Dále Murgaš s Petrovičem (2020) konstatují, že kvalitu životního prostředí Češi hodnotí lépe, než byl průměr tohoto ukazatele v roce 2019. Z těchto zjištění vyplývá, že obyvatelé (respektive spotřebitelé a potenciální zákazníci) České republiky nevnímají v kontextu pandemie nemoci COVID-19 kvalitu svého života a životního prostředí jako nižší, ale hodnotí ji vesměs naopak jako vyšší nebo podobnou.

V české společnosti jsou také populární sociální sítě. Dle dat z prosince 2020 má v České republice Instagram 3 228 000 uživatelů (NapoleonCat, 2021a) a Facebook 6 520 000 uživatelů (NapoleonCat, 2021b). I přesto, že by firma necílila na všechny tyto uživatele, je z těchto čísel patrné, že tyto dvě sociální sítě patří v ČR k hojně využívaným platformám online prostředí a mohou představovat příležitost pro oslovení spotřebitelů a komunikaci s nimi. Z porovnání grafů č. 2 a 3 vyplývá jistý rozdíl mezi složením uživatelů Facebooku a Instagramu. Instagram v porovnání s Facebookem dosahuje vyššího podílu mladších uživatelů od 18 do 34 let.



## Instagram users in Czechia December 2020



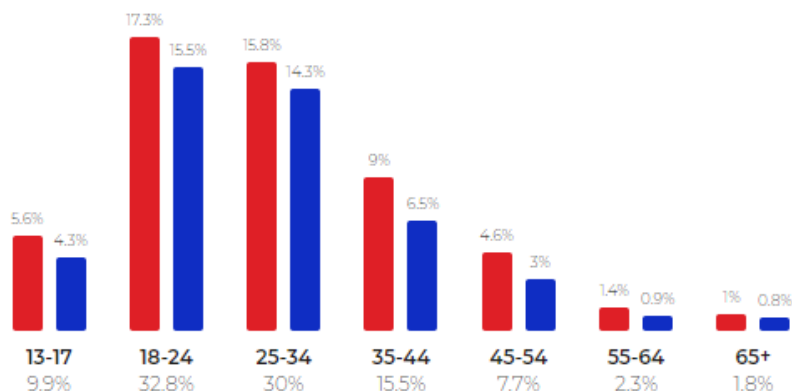
3 228 000



54.7%  
women



45.3%  
men



Graf č. 2: Složení českých uživatelů Instagramu z hlediska věku a pohlaví  
(Zdroj: NapoleonCat, 2021a)



## Facebook users in Czechia December 2020



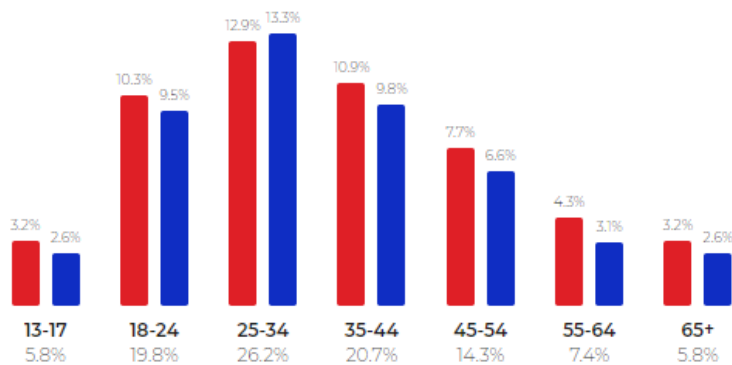
6 520 000



52.5%  
women



47.5%  
men



Graf č. 3: Složení českých uživatelů Facebooku z hlediska věku a pohlaví  
(Zdroj: NapoleonCat, 2021b)

### **2.2.1.2 Právní faktory**

Na podnikatelské aktivity v České republice působí mimo jiné také různorodé faktory pramenící z legislativy. V rámci podnikatelského prostředí se za relevantní legislativu dá považovat například Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce, Zákon č. 89/2012 – občanský zákoník a v kontextu Truhlářství Slezák především Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Významnou roli v kontextu marketingu zastává také Zákon č. 40/1995 Sb. zabývající se mimo jiné regulací reklamy (Zákony pro lidi, 2021). V současné době nelze opomenout ani aktuální legislativu, kterou vláda ČR reaguje na pandemii viru SARS-CoV-2. Situaci významně ovlivňuje možnost vyhlášení nouzové stavu v souladu s Ústavním zákonem č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky. Dále se jedná o různá usnesení vlády, která souvisí právě s bojem proti zmíněné pandemii. První z řady těchto usnesení byla vydána v březnu roku 2020 (Vláda ČR, 2021). Z legislativy, která pojednává o poskytnutí pomoci podnikatelům v krizi způsobené virem SARS-CoV-2 lze zmínit například Zákon č. 159/2020 Sb. o kompenzačním bonusu v souvislosti s krizovými opatřeními v souvislosti s výskytem koronaviru SARS-CoV-2 (Zákony pro lidi, 2021). Za riziko se dá v legislativní oblasti považovat také změna zákonů, která je v současné době umocněna nutností zasahování do legislativy v důsledku pandemie nemoci COVID-19.

Další relevantní legislativou, která firmu a celý podnikatelský sektor ovlivňuje je Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016, obecně označované jako GDPR (General Data Protection Regulation), které představuje právní rámec pro ochranu osobních údajů v evropském prostoru a v platnost vešlo v roce 2018 (Ministerstvo vnitra ČR, 2021a). Firmu toto nařízení ovlivňuje zejména v oblasti zpracovávání a nakládání s osobními údaji klientů.

### **2.2.1.3 Ekonomické faktory**

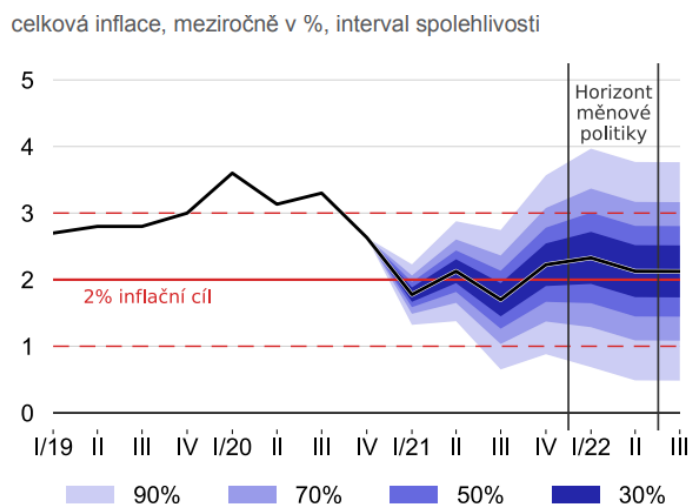
Pandemie koronaviru SARS-CoV-2 a s ní spojená opatření a jejich efekty zapříčinily v roce 2020 hluboký propad globální ekonomiky. Zasažené státy v rámci jejich hospodářské politiky aplikovaly razantní ekonomické uvolnění a přijetí fiskálních a monetárních stimulů, které se podepsaly na redukci negativních vlivů samotné



pandemie na krátkodobý růst. Zmíněná přijatá opatření se také ukázala jako způsob podpory minimalizace dopadů na růst dlouhodobý (Ministerstvo financí ČR, 2021). Druhá vlna pandemie zapříčinila opětovné uzavírání domácí ekonomiky, což ovlivňuje především obchod a služby a bude přetrvávat minimálně až do jara letošního roku. Průmysl a s ním spojená část služeb na rozdíl od jara minulého roku důsledkům druhé vlny pandemie relativně dobře odolává, a to zejména ve vývozně orientovaných odvětvích, která těží ze zatím stabilně fungujících globálních výrobních řetězců a otevřenosti hranic pro nákladní dopravu. Ekonomický vývoj byl v tuzemsku na přelomu 2020/2021 významnou mírou ovlivňován již zmíněnou expanzivní fiskální politikou (ČNB, 2021a).

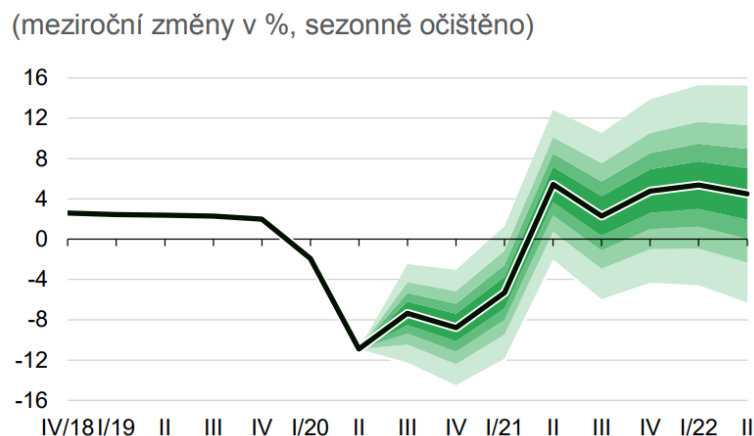
Reálný hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí 2020 mezičtvrtletně vzrostl o 6,9 %. Meziročně poté ve stejném čtvrtletí došlo k jeho poklesu v hodnotě 5 %. Spotřeba domácností meziročně ve 3. čtvrtletí 2020 klesla o 3,9 %, což je přisuzováno snížení reálného objemu mezd a platů a také dosud přetrvávající vysoké míře úspor pramenící ze zvýšené nejistoty budoucího vývoje. Rostoucí položkou byla naopak spotřeba sektoru vládních institucí, která vzrostla o 0,4 %. Vzhledem k očekávanému zlepšení pandemické situace ve spojitosti s očkováním a oživením zahraničních ekonomik by česká ekonomika mohla zaznamenat v roce 2021 hospodářský růst v podobě 3,1 % (Ministerstvo financí ČR, 2021). Meziročně HDP poté ve 4. kvartále 2020 klesl o 5 % (ČSÚ, 2021a).

Ve 4. čtvrtletí 2020 se meziroční růst spotřebitelských cen zpomalil a hodnota inflace klesla pod 3 %, které představují horní hranici tolerančního pásma v rámci cílování inflace České národní banky (dále pouze ČNB). Průměrná míra inflace v roce 2020 dosáhla hodnoty 3,2 % (Ministerstvo financí ČR, 2021). ČNB predikuje, že hodnota inflace v letošním prvním čtvrtletí klesne a po zbytek roku bude oscilovat kolem inflačního cíle (ČNB, 2021a), což lze ostatně vidět na následujícím vějířovém grafu č. 4, ze kterého je tento trend patrný, stejně jako navrácení hodnoty inflace do zmíněného tolerančního pásma, které je aktuálně centrální bankou stanoveno na 1 až 3 % s cílovou hodnotou inflace v podobě 2 % (ČNB, 2021b). Aktuálně (k únoru 2021) je inflace na hodnotě 2,1 % (ČNB, 2021c).



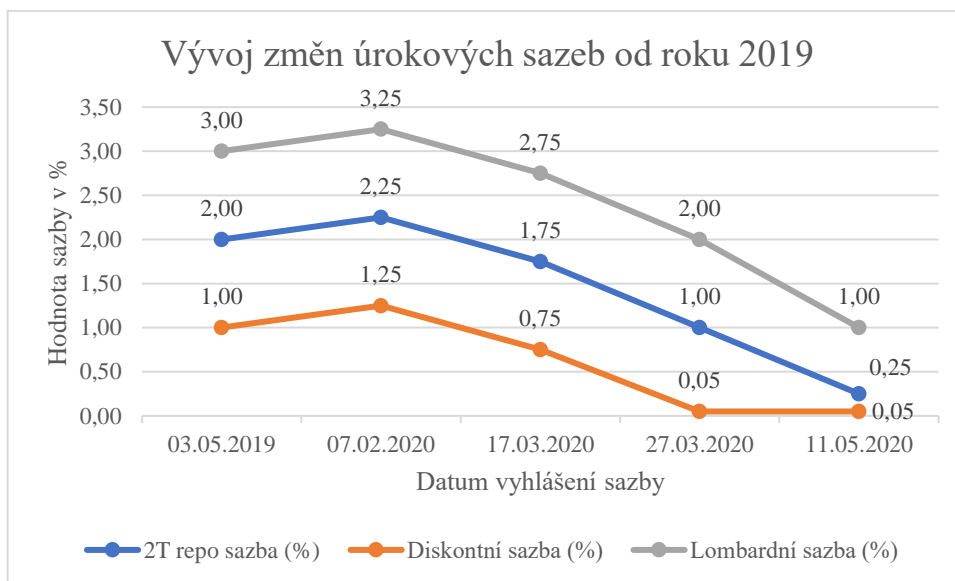
**Graf č. 4: Vějířový graf inflace**  
(Zdroj: ČNB, 2021a)

Ekonomika zaznamenala v létě minulého roku po zmírnění epidemiologických opatření oživení v důsledku růstu spotřeby domácností a čistého vývozu. Tento pozitivní trend byl na podzim 2020 přerušen nástupem druhé vlny pandemie, což se podepsalo na hlubokém propadu soukromé spotřeby. Ekonomický vývoj nadále ovlivňuje také expanzivní fiskální politika, jejíž vliv podle ČNB však v letošním roce vyprchá. ČNB dále predikuje postupné uvolňování restrikcí spojených s pandemií s nástupem teplejšího počasí, což bude v důsledku doprovázeno růstem soukromé spotřeby a investičních aktivit. K oživení ekonomiky by měla pomoci také lepší dostupnost vakcíny (ČNB, 2021a). I přes pokles HDP česká centrální banka předpokládá odeznívání negativních vlivů pandemie v první polovině roku 2021, kdy se HDP vrátí k růstu v podmínkách zvyšující se zahraniční poptávky. Vývoj ekonomiky by však neměl dosáhnout úrovně před pandemií ani do konce roku 2022 (ČNB, 2020). Na grafu č. 5 lze vidět prognózovanou trajektorii růstu HDP v podobě vějířového grafu, která poukazuje na očekávaný růst v prvních dvou čtvrtletích 2021.



**Graf č. 5: Prognóza růstu HDP**  
(Zdroj: ČNB, 2020)

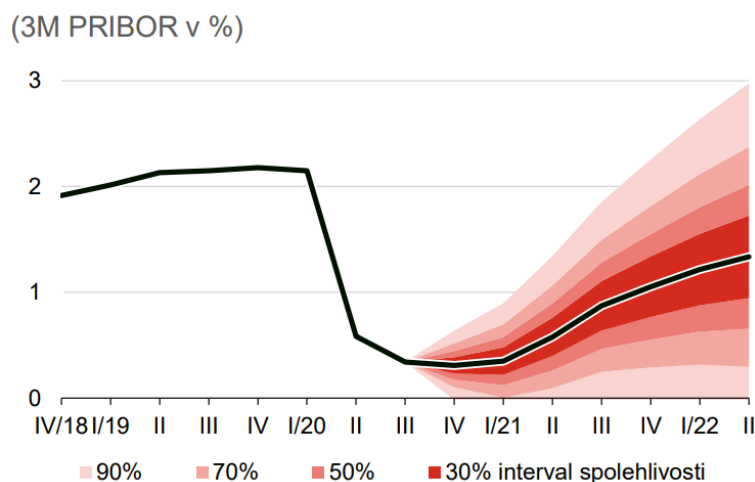
V průběhu první poloviny roku 2020 docházelo ke snižování úrokových sazeb, které se naposledy 11. května 2020 zastavily na následujících hodnotách: 2T repo sazba = 0,25 %, diskontní sazba = 0,05 % a lombardní sazba = 1 % (ČNB, 2021d). Vývoj úrokových sazeb od roku 2019 znázorňuje následující graf č. 6, ze kterého je patrný trend vývoje monetární politiky k její expanzi.



**Graf č. 6: Vývoj úrokových sazeb od 2019**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČNB, 2021e)

Epidemická situace se negativně podepíše na české ekonomice také v nejbližších čtvrtletích. Předpokladem zvyšování úrokových sazeb je odeznívání dopadů druhé vlny pandemie v následujících čtvrtletích, stabilizování inflace v rámci jejího inflačního cíle a návrat tuzemské a zahraniční ekonomické aktivity směrem k předkrizovým úrovním.

Tyto předpoklady poté umožní postupný nárůst úrokových sazeb v průběhu tohoto roku (ČNB, 2020). Predikci vývoje sazeb 3M PRIBOR lze pozorovat na grafu č. 7. Je nutné poznamenat, že grafem predikovaná trajektorie vývoje je podmíněna zmíněnými předpoklady o vývoji epidemické situace a opatřeními proti šíření nákazy (ČNB, 2020).



**Graf č. 7: Predikce 3M PRIBOR**  
(Zdroj: ČNB, 2020)

Pro firmu je relevantní sledovat také vývoj mezd kvůli vlivu personálních nákladů na její fungování. Konkrétně ve Zlínském kraji, kde firma sídlí dosáhla průměrná mzda v roce 2020 výše 31 644 Kč. Jedná se o meziroční nárůst v hodnotě 4,1 %. Průměrná mzda ve Zlínském kraji je z hlediska celorepublikového srovnání jednou z nejnižších (nižší je pouze v Karlovarském kraji). V porovnání má průměrná hrubá mzda v České republice hodnotu 35 611 Kč (ČSÚ, 2021b). Konkrétně na pozici Truhláře se hrubá mzda v České republice pohybuje od zhruba 17 do necelých 32 tis. korun (Platy.cz, 2021a). Pro pozici nábytkáře je toto rozpětí od 15 do 34 tis. korun (Platy.cz, 2021b).

Důležitým aspektem je v rámci ekonomického prostředí také míra nezaměstnanosti. Ta za 4. čtvrtletí roku 2020 meziročně vzrostla o 1 p. b. na 3,1 %. Zlínský kraj ke konci roku 2020 dosahoval druhé nejnižší míry nezaměstnanosti v ČR, a to 1,8 % (ČSÚ, 2021c). Zaměstnanost v ČR byla držena za pomoci podpůrných programů vlády, avšak v roce 2021 se očekává její další pokles (ČNB, 2021a).

Samotný nábytkářský průmysl se z dlouhodobého hlediska potýká také s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Český nábytek se exportuje především do Německa a dále také na Slovensko a do Francie (ČTK, 2020).

#### **2.2.1.4 Politické faktory**

Politická situace v zemi může mít zásadní vliv na veškeré dění v daném státě včetně vlivu na podnikatelské prostředí a spotřebitele. Je samozřejmě žádoucí, aby bylo politické prostředí v zemi co nejstabilnější. Ke zhodnocení může posloužit index politické stability, v rámci kterého ČR dosahuje hodnoty 0,95 (hodnocení se realizuje na škále + 2,5 až – 2,5, kdy vyšší číslo znamená vyšší politickou stabilitu). Tato hodnota je oproti roku 2018 (1,04) nižší, avšak za poslední roky se tento index pohyboval pravidelně kolem hodnoty 1, kdy je pro porovnání průměr 195 zemí roven – 0,05 (The Global Economy, 2021). Z toho vyplývá, že politická situace se v ČR dá považovat za relativně stabilní. Je nutné ale poznamenat, že poslední dostupná hodnota indexu je v době psaní této práce z roku 2019 a politický vývoj v poslední době nemusí této historické hodnotě odpovídat.

V Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR zasedají aktuálně (kromě několika nezařazených poslanců) členové ANO 2011, Občanské demokratické strany (ODS), České pirátské strany, Svobody a přímé demokracie (SPD), České strany sociálně demokratické (ČSSD), Komunistické strany Čech a Moravy (KSČM), Křesťanské a demokratické unie – Československé strany lidové (KDU-ČSL), TOP 09 a Starostů a nezávislých (STAN) (PS Parlamentu ČR, 2021). V současné době je vláda tvořena členy hnutí ANO 2011 a ČSSD, a to na základě koaliční smlouvy, která těmito subjekty byla v roce 2018 podepsána. Předsedou vlády je Ing. Andrej Babiš z hnutí ANO 2011 (ČSSD, 2018). Letos na podzim proběhnou volby do Poslanecké sněmovny parlamentu České republiky (Ministerstvo vnitra ČR, 2021b), které mohou přinést významné změny v rámci politické scény, vlády a složení dolní komory Parlamentu. Již třetí volebního průzkumu v řadě ukázal koalici České pirátské strany a STAN jako vítěze volebních preferencí, kdy na první místě nahrazují doposud nejsilnější politický subjekt v zemi – ANO 2011. ČSSD od začátku letošního roku ztrácela preference a pohybuje se na hranici 4 % (iDnes, 2021). To tedy napovídá, že v současném (k dubnu 2021) politickém klimatu existuje pravděpodobnost, že by se ČSSD jakožto druhá vládní strana do Poslanecké sněmovny vůbec nedostala.

#### **2.2.1.5 Technologické faktory**

V nábytkářském průmyslu hrají technologie nepochybně významnou roli. Především je nutné sledovat technologie v podobě nových strojů a používaných materiálů a technologií

výroby. Firmy v nábytkářském průmyslu se snaží využívat robotizace a automatizace výroby, které by měly v rámci některých prací umožnit nahrazení řemeslníka strojem (ČTK, 2020). Pro firmu Truhlářství Slezák je důležité také sledovat vývoj informačních technologií. Digitalizace ekonomiky spojená s tzv. Průmyslem 4.0 probíhá totiž v široké škále odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016). Důležitým aspektem je softwarová vybavenost firmy při návrhu designu nábytku. Dále lze využít také internet, respektive webové stránky, vyhledávače nebo sociální sítě. Takové nástroje poslouží v rámci marketingových aktivit na internetu včetně komunikace firmy se zákazníky.

Firma by měla sledovat také trendy týkající se nábytku a jeho designu. Mádlová (2020) uvádí, že designéri upřednostňují v současné době otevřený půdorys spojení kuchyně s obývacím pokojem. V rámci aktuálních trendů bude rok 2021 spojen s takovou kompozicí kuchyně, kdy její dekor nebude zatížen zbytečnými designovými prvky. Důležitější je její funkční a minimalistické<sup>1</sup> pojetí. Svoji roli budou hrát také kovové prvky v roli kontrastu vůči materiálům jako kámen, žula, mramor a dřevo. Trendem jsou také vitríny s osvětlením a moderní technologie (integrace digestoří do varné desky, spotřebiče ovládané chytrými telefony apod.). Technologie se integrují také do nábytku tak, aby některé spotřebiče v podobě například ledničky nebo myčky zůstaly ukryté za dvířky nábytku (Mádlová, 2020). Nábytek se také dá využít jako dobíjecí stanice, kdy jsou na trhu dostupné k instalaci doplňky v podobě integrovaných drátových nabíječek nebo také bezdrátové nabíjecí stanice se standardem Qi (Demos trade, a. s., 2020).

#### **2.2.1.6 Ekologické faktory**

Ekologické faktory se v kontextu výroby nábytku v této diplomové práci soustředí především na dřevo a produkty ze dřeva a jejich udržitelnost. Asociace českých nábytkářů (2020) uvádí jako potenciální problém v rámci budoucnosti českého nábytkářského průmyslu nedostatek FSC certifikovaného<sup>2</sup> dřeva. Tento problém může do jisté míry vyřešit import dřeva ze Slovenska, kde tamní vláda směřuje k FSC certifikaci státních lesů a aktivní podpoře získání této certifikace také v lesích nestátních (Asociace českých

---

<sup>1</sup> Minimalismus je styl v umění, designu a divadle, který využívá nejmenšího možného rozsahu materiálů a barev a používá pouze velmi jednoduché tvary a formy (Cambridge Dictionary, 2021).

<sup>2</sup> FSC certifikace zajišťuje, že produkty pochází z odpovědně obhospodařovaných lesů, které poskytují benefity v oblasti sociální, ekonomické a také v oblasti životního prostředí (FSC United States, 2020).

nábytkářů, 2020). Designovým trendem roku 2021 jsou ekologické skřínky a zakomponování zelených odstínů, které jsou v souladu s nutností ochrany přírody a ekologickým životním stylem (Mádlová, 2020). Megatrendem je také neo-ekologie, která mění spotřebitelské návyky i osobní chování. Zákazníci se před finálním výběrem stále častěji dotazují na ekologickou stránku produktů a služeb. V oblasti nábytku v tomto kontextu dominují vysoce účinné LED osvětlení, nábytek z přírodních materiálů a recyklované bytové předměty. Samotný trend neo-ekologie zahrnuje nábytek z přírodních materiálů jako dřevo, kámen, korek, plst' a nábytek z již recyklovaných materiálů. Spotřebitelé jsou tedy stále citlivější ohledně problematiky životního prostředí a hledají cesty, kterými by svým hodnotám v této oblasti vyhověli. Samotný megatrend neo-ekologie bude hlavním trendem příštího desetiletí. Výrobci tedy musí přizpůsobovat své procesy, aby se odlišili od konkurence a přesvědčili spotřebitele o jejich vlastních výhodách. Spotřebitelé požadují jasné standardy a očekávají, že firmy budou chápat svou ekologickou stopu a zároveň budou mít určenou dlouhodobou vizi toho, jakým směrem se chtějí ubírat (Čapka, 2020, s. 30).

#### 2.2.1.7 Shrnutí SLEPTE analýzy

V následující tabulce lze nalézt příležitosti a rizika, která byla díky provedení SLEPTE analýzy nalezena.

**Tabulka č. 2: Shrnutí rizik a příležitostí vyplývajících ze SLEPTE analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Charakteristika rizik a příležitostí	
Sociální faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochota generace X a Boomers a bezdětných rodin připlácet za eco-friendly nábytek</li> <li>• Stárnutí populace (zvyšování podílu generace X a Boomers)</li> <li>• Popularita sociálních sítí v ČR</li> <li>• Hodnocení kvality života na stejné nebo vyšší úrovni s porovnáním s výsledky doby před pandemií COVID-19</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Další působení probíhající pandemie COVID-19 na společnost</li> </ul>

Pokračování tabulky č. 2		
Faktor	Charakteristika rizik a příležitostí	
Právní faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompenzační bonus plynoucí ze zákona č. 159/2020 Sb.</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyhlášení nouzového stavu dle ústavního zákona č. 110/1998 Sb.</li> <li>Existence a vznik nové legislativy omezující podnikání v důsledku pandemie COVID-19</li> <li>Změny stávající legislativy</li> <li>GDPR působící na marketing</li> </ul>
Ekonomické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiskální a monetární expanze</li> <li>Relativní menší vliv pandemie na průmysl</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hluboký propad globální a české ekonomiky</li> <li>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v nábytkářském průmyslu</li> <li>Zdrženlivost populace ve spotřebě</li> </ul>
Politické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativně stabilní politická situace v tuzemsku</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nejistota ohledně výsledků nadcházejících parlamentních voleb</li> </ul>
Technologické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend automatizace a robotizace v nábytkářském průmyslu</li> <li>Využití digitalizace, informačních technologií a online prostředí</li> <li>Integrace osvětlení a technologií do nábytku</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí popularita minimalismu (potenciálně lze očekávat jednodušší design nábytku a menší počet kusů nábytku v interiérech)</li> </ul>
Ekologické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekologický design v nábytku</li> <li>Trend neo-ekologie</li> <li>Využití přírodních materiálů a recyklovaných materiálů</li> </ul>
	Rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatek FSC certifikovaného dřeva na trhu</li> </ul>



## **2.2.2 Analýza konkurenčního prostředí**

K analýze konkurenčního prostředí je využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Mimořádná pozornost je věnována podkapitole „2.2.2.1 Soupeření mezi existujícími firmami“, která podrobněji rozebírá relevantní konkurenty firmy Truhlářství Slezák.

### **2.2.2.1 Soupeření mezi existujícími firmami**

Podle údajů, které poskytují Firmy.cz lze na této platformě najít v okrese Uherské Hradiště kolem 75 podnikatelských subjektů, které jsou zařazeny do kategorie „Truhlářství a stolařství“ (Firmy.cz, 2021a). Kromě těchto subjektů může v okolí firmy působit také spousta dalších podniků v oblasti výroby nábytku, které se v katalogu Firmy.cz neobjevují. Ačkoliv všechny tyto firmy v zásadě představují konkurenci pro Truhlářství Slezák, lze tento široký výběr zúžit na několik relevantních firem v nejbližším okolí, které se dají považovat za potenciálně největší konkurenční hrozbu na trhu. Konkrétně se jedná podle majitele o Výrobu nábytku – Marek Pavlíček, Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh, Stolařství Štolfa a syn, TOKA ENERGY, s. r. o. a Akrees, s. r. o. (Slezák, 2021a). Kromě těchto firem, které svou činnost soustředí na výrobu nábytku na míru je nutné zmínit také větší obchodní řetězec ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., který se soustředí kromě prodeje nábytku také na kuchyně na míru a kuchyňská studia společnosti Sykora, s. r. o. nebo Oresi, s. r. o.

#### **Výroba nábytku – Marek Pavlíček**

Tato firma představuje nejvýznamnějšího konkurenta z hlediska obce, ve které Truhlářství Slezák působí. Je jediným konkurentem firmy v dané obci Vážany a sídlí pouze několik desítek metrů od samotného Truhlářství Slezák. Konkurenci představuje především na poli výroby nábytku na míru. Konkrétně tato firma na svém Facebookovém profilu (který je také jedinou platformou online komunikace této firmy) prezentuje realizované zakázky, které mají vesměs charakter zhotovení vestavěných skříní, nábytku na míru do ložnic, kuchyní a obývacích pokojů (Facebook, 2021a).

#### **Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh**

Truhlářství Hoblinka představuje přímého a velice významného konkurenta Truhlářství Slezák. Firma působí ve stejné oblasti (okrese Uherské Hradiště) a její nabídka je

v podstatě totožná. Důležitým rozdílem je to, že Hoblinka Uherský Ostroh nabízí navíc také eurookna, vrata, schody a dřevěné brikety. Rozdíly lze najít také v případě doby realizace zakázky, kdy tento konkurent na svém webu garantuje dodání produktů nejpozději do 14 dní po zaplacení 50% zálohy z celkové částky. Svoji nabídku Truhlářství Hoblinka prezentuje na vlastních webových stránkách (Hoblinka Uherský Ostroh, 2021a). V porovnání s Truhlářstvím Slezák má tato firma také výhodu rozmanitější nabídky v případě výroby dveří. Nabízí totiž kromě interiérových dveří, které nabízí také Truhlářství Slezák, dveře vstupní, garážové, balkonové a posuvné (Hoblinka Uherský Ostroh, 2021b).

### **Stolařství Štolfa a syn**

Firma Stolařství Štolfa a syn konkuruje Truhlářství Slezák opět zejména oblastí svého působení v okrese Uherské Hradiště. Sídli v nedaleké obci Boršice a její nabídka se soustředí na výrobu nábytku do kuchyní, ložnic, obývacích pokojů, dětských pokojů, dále na vybavení kanceláří, schody a zábradlí, dveře a obložkové zárubně. Mimo výroby interiérového nábytku na míru vyrábí tento konkurent také nábytek venkovní. Zdarma nabízí konzultaci, zaměření i dopravu (Stolařství Štolfa a syn, 2013). Stolařství Štolfa a syn využívá v rámci marketingové komunikace webovou stránku a Facebookový profil, na kterém jsou uvedeny pouze základní kontaktní informace a odkaz na web. Firma na Facebooku příliš aktivní není, jelikož se na profilu nachází pouze několik fotek nábytku, z nichž nejnovější pochází z roku 2015 (Facebook, 2021b).

### **TOKA ENERGY, s. r. o.**

Společnost sídlí podobně jako Stolařství Štolfa a syn v Boršicích a zabývá se také výrobou nábytku na míru. Kromě tohoto výrobního zaměření nabízí také vybavení prodejen a restaurací nábytkem. Dále společnost uvádí, že poskytuje zhotovení grafického 3D návrhu, jehož cenu (od 1 000 do 3 000 Kč) odečte zákazníkovi v případě, že si takový návrh nechá realizovat přímo u TOKA ENERGY s. r. o. (TOKA ENERGY, s. r. o., 2010).

### **Akrees, s. r. o.**

Společnost se zabývá realizací kuchyní na míru. Její nejbližší studio se nachází v Polešovicích v okrese Uherské Hradiště. Tento konkurent dodává také spotřebiče do kuchyně. Z hlediska marketingové komunikace využívá webovou stránku (Akrees, s. r. o.,

2017), Facebook, kde má téměř 440 sledujících (Facebook, 2021ch) a Instagram, na kterém společnost sleduje téměř 160 uživatelů (Instagram, 2021d).

### **Sykora, s. r. o.**

Sykora, s. r. o. působí v rámci svého podnikání celorepublikově a svá studia má také ve Zlíně a Uherském Hradišti (Sykora, s. r. o., 2021a). Tato společnost se specializuje na kuchyně, ale do jejího sortimentu se řadí také obývací pokoje, ložnice, koupelny, šatny a úložné skříně na míru (Sykora, s. r. o., 2021b). Sykora, s. r. o. se dá považovat za jednoho z předních výrobců nábytku na míru v celé České republice a díky umístění poboček ve Zlíně a Uherském Hradišti konkuruje lokálně také Truhlářství Slezák. Výhodou tohoto konkurenta je možnost navštívení některé z poboček, ve kterých jsou fyzicky vystavené produkty společnosti a existuje zde také možnost konzultace (Sykora, s. r. o., 2021a). Společnost na svém Facebookovém profilu odkazuje, kromě webu, na různé účty na sociálních sítích – Facebook, Instagram, Twitter, Youtube a Pinterest (Facebook, 2021c). Na Facebooku sleduje profil Sykora, s. r. o. přes 27 tisíc uživatelů a společnost zde přidává příspěvky poměrně aktivně (Facebook, 2021c). Samostatný facebookový profil existuje také pro pobočku v Uherském Hradišti. Příspěvky dané pobočky na Facebooku se odlišují od příspěvků na hlavním profilu společnosti (Facebook, 2021d). Zlínská pobočka podobný facebookový profil nemá. Na Instagramu společnost sleduje více než 11,5 tisíc uživatelů a příspěvky jsou totožné s příspěvky na Facebooku (Instagram, 2021a). Na Youtube kanále společnost komunikuje nepravidelně skrze krátká videa (Youtube, 2021a).

### **Oresi, s. r. o.**

Oresi s. r. o. působí podobně jako Sykora s. r. o. po celé České republice a specializuje se na kuchyně na míru. Působí také ve Zlínském kraji, kde se její prodejny nachází ve Zlíně a Uherském Hradišti. Poskytuje 3D návrh kuchyní zdarma a podobně jako Sykora s. r. o. vyniká možností výstavy nabízených produktů ve svých prodejnách a konzultací podoby kuchyně přímo v prodejně (Oresi, s. r. o., 2020a). Oresi, s. r. o. poskytuje svým zákazníkům také možnost nákupu na splátky (Oresi, s. r. o., 2020b). V marketingové komunikaci využívá Oresi, s. r. o. online prostředí, a to především profily na Facebooku a Instagramu. Facebookový profil sleduje 6,2 tisíce lidí a společnost je na něm poměrně aktivní a poskytuje zde mimo jiné kontakty a odkaz na web (Facebook, 2021e).

Facebookový profil mají také prodejny ve Zlíně (Facebook, 2021f) a Uherském Hradišti (Facebook, 2021g). Druhý jmenovaný facebookový profil působí matoucím dojmem. I přes explicitní uvedení toho, že se jedná o prodejnu „Uherské Hradiště“ a komunikaci v tomto duchu, se ve skutečnosti prodejna aktuálně nachází v sousedním Starém Městě (Facebook, 2021g). Na Instagramu je Oresi, s. r. o. v porovnání s Facebookem daleko méně aktivní (Instagram, 2021b). To samé by se dalo říct o kanále firmy na Youtube, kde se videa objevují s několikaměsíčními časovými odstupy, a který aktuálně (únor 2020) odebírá 320 uživatelů (Youtube, 2021b).

### **ASKO-NÁBYTEK, s. r. o.**

Tento konkurent představuje předního prodejce nábytku ve Zlínském kraji. Působí na celém území České republiky, kde provozuje celkem 13 poboček, z nichž se jedna nachází ve Zlíně (ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2021a). Nabízí poměrně široký sortiment nábytku na vybavení ložnic, obývacích pokojů, kuchyní, jídelen, předsíní, šaten, dětských pokojů nebo také kancelářský nábytek. Nad rámec všech nabídek již zmíněných konkurentů do nabídky řadí také sedací soupravy, křesla a pohovky (ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2021b). ASKO-NÁBYTEK, s. r. o. ale představuje konkurenta primárně v oblasti přizpůsobení kuchyní na míru. V nabídce nechybí bezplatný 3D návrh kuchyně nebo možnost prodeje kuchyní na míru na splátky (ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2019). Profil společnosti na Facebooku sleduje více než 34,7 tisíc lidí a ASKO-NÁBYTEK, s. r. o. na něj přispívá poměrně často (Facebook, 2021h). V případě instagramového profilu je počet sledujících přes 1,5 tisíce a opět platí, že na tuto síť společnost přidává nové příspěvky poměrně často (Instagram, 2021c). Společnost využívá také platformy Youtube.com, kde s okolím komunikuje prostřednictvím krátkých videí, jejichž délka je zpravidla do 20 sekund (Youtube, 2021c).

### **Shrnutí soupeření mezi existujícími firmami**

Je patrné, že největší koncentrace konkurentů panuje v segmentu nábytku do kuchyní. Kromě lokálních výrobců nábytku na míru nabízí podobné produkty také větší firmy a kuchyňská studia (ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., Sykora, s. r. o. a Oresi, s. r. o.). Zároveň jsou ale produkty těchto v porovnání větších podnikatelských subjektů do značné míry standardizovány a neumožňují přizpůsobení zákazníkovi v takové míře v jaké je to možné u lokálních výrobců nábytku na míru. V tabulkách č. 3 a 4 lze poté vidět srovnání nabídky

jednotlivých kategorií produktů v rámci relevantní konkurence firmy Truhlářství Slezák. Údaje o jednotlivých nabídkách firem byly získány z webových stránek a účtů na sociálních sítích konkurentů. V případě srovnání údajů v tabulkách č. 3 a 4 se dá nabídka Truhlářství Slezák považovat za relativně širokou. Z tohoto srovnání je také patrná již zmíněná skutečnost, že Oresi, s. r. o. a ASKO-NÁBYTEK, s. r. o. konkurují firmě v rámci výroby nábytku na míru pouze v oblasti kuchyní. To samé platí pro lokální firmu Akrees, s. r. o. Srovnatelnou šíři nabídky lze nalézt v případě firem Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh, Stolařství Štolfa a syn a TOKA ENERGY, s. r. o. Relativně podobně širokou nabídku má také Sykora, s. r. o., ale opět je nutné připomenout, že tato společnost nabízí užší možnosti modifikace nábytku na míru oproti lokálním výrobcům. Obecně se dá hrozba a síla současné konkurence považovat za **vysokou**.

**Tabulka č. 3: Srovnání nabízených produktů na míru s konkurencí 1**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma	Nabídka				
	Nábytek na míru do kuchyně	Nábytek na míru do ložnic	Nábytek na míru do obývacích pokojů	Vestavěné skříně a úložné prostory na míru	Jiný interiérový nábytek na míru
Truhlářství Slezák	☑	☑	☑	☑	☑
Výroba nábytku - Marek Pavlíček	☑	☑	☑	☑	☑
Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh	☑	☑	☑	☑	☑
Stolařství Štolfa a syn	☑	☑	☑	☑	☑
TOKA ENERGY, s. r. o.	☑	☑	☑	☑	☑
Akrees, s. r. o.	☑	☒	☒	☒	☒
Sykora, s. r. o.	☑	☑	☑	☑	☑
Oresi, s. r. o.	☑	☒	☒	☒	☒
ASKO-NÁBYTEK, s. r. o.	☑	☒	☒	☒	☒

**Tabulka č. 4: Srovnání nabízených produktů na míru s konkurencí 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma	Nabídka		
	Interiérové dveře na míru	Průmyslové přepravní obaly	Jiné
Truhlářství Slezák	✓	✓	✗
Výroba nábytku - Marek Pavlíček	✗	✗	✗
Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh	✓	✓	✓
Stolařství Štolfa a syn	✓	✗	✓
TOKA ENERGY, s. r. o.	✓	✗	✓
Akrees, s. r. o.	✗	✗	✗
Sykora, s. r. o.	✗	✗	✗
Oresi, s. r. o.	✗	✗	✗
ASKO-NÁBYTEK, s. r. o.	✗	✗	✓

Z hlediska způsobu marketingové komunikace Truhlářství Slezák postrádá oproti konkurenci širší rozsah různých komunikačních platforem. Oproti rozebíraným konkurentům nepoužívá firma jako jediná žádnou ze tří uvedených možností (viz tabulka č. 5).

**Tabulka č. 5: Srovnání vybraných forem marketingové komunikace konkurence**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma	Způsob marketingové komunikace		
	Web	Sociální sítě	Showroom
Truhlářství Slezák	✗	✗	✗
Výroba nábytku - Marek Pavlíček	✗	Facebook	✗
Truhlářství Hoblinka UO	✓	✗	✗
Stolařství Štolfa a syn	✓	Facebook	✗
TOKA ENERGY, s. r. o.	✓	✗	✗
Akrees, s. r. o.	✓	Facebook Instagram	✓
Sykora, s. r. o.	✓	Facebook Instagram Twitter Youtube Pinterest	✓
Oresi, s. r. o.	✓	Facebook Instagram Youtube Pinterest	✓
ASKO-NÁBYTEK, s. r. o.	✓	Facebook Instagram Youtube	✓

#### 2.2.2.2 Hrozba nově vstupujících firem

Hlavní bariérou vstupu nové potenciální konkurence je zajištění poměrně nákladné techniky nutné pro manipulaci s materiálem na výrobu nábytku. Za další překážku vstupu nových konkurentů na trh se dá považovat nutnost zkušeností v daném oboru. Vzhledem k povaze činnosti, kterou je kusová výroba nábytku na míru je nutné, aby truhlář byl dostatečně zkušený a zručný na to, aby byl schopen realizovat veškeré a mnohdy velmi specifické požadavky a přání zákazníků. Kromě kapitálové a znalostí náročnosti výroby nábytku jsou na podnikatele v tomto odvětví kladeny také legislativní požadavky. Konkrétně lze jmenovat například skutečnosti uvedené v Zákoně č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání a jinou legislativu působící na podnikatelské prostředí (viz „2.2.1.2 Právní faktory“ v podkapitole SLEPTE analýza). Obecně se dá považovat **hrozba vstupu nové konkurence za středně vysokou.**

#### 2.2.2.3 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Za substituty dřevěného nábytku na míru se dá považovat nábytek vyrobený z jiných materiálů. Jmenovitě se může jednat například o nábytek z plastu, různých kovů a podobných vhodných materiálů. Dále se konkrétně úložné prostory dají substituovat různými úložnými boxy, které jsou opět vyrobené z plastu a kovu nebo také z textilu a dalších materiálů, které v tomto ohledu mohou nahrazovat konstrukci z přírodního masivu a lamina. Nahradit veškeré podoby klasického dřevěného nábytku vhodnými alternativami je poměrně obtížné. V současné době je drtivá většina spotřebitelského nábytku vyráběna právě z přírodního dřeva a lamina, a proto je **hrozba ze strany substitutů relativně malá.**

#### 2.2.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Firma využívá 3 primární dodavatele, kteří dodávají veškerý potřebný materiál pro výrobu nábytku a jejich sortiment je do značné míry svou skladbou podobný. Obecně se dá říct, že je **vyjednávací síla dodavatelů firmy vysoká.** Tato skutečnost je doprovázena faktem, že Truhlárství Slezák je jako relativně malá firma závislá na dodávkách materiálu pro výrobu nábytku. Vzhledem ke své velikosti a objemu výroby není firma příliš významným odběratelem žádného ze všech svých dodavatelů. Z toho vyplývá, že těžko

dosahuje na množstevní slevy, jejichž velikost roste s objemem odebíraného zboží. Truhlářství Slezák ale dlouhodobě buduje vztahy s klíčovými dodavateli, díky kterým je schopné nepravidelně vyjednat určité výhody u dodávek materiálu (Slezák, 2021a).

#### 2.2.2.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Jak bylo zmíněno v „2.2.2.1 Soupeření mezi existujícími firmami“, v okolí existuje několik dalších firem s podobnou nabídkou, a to jak na poli kusové výroby nábytku na míru, tak sériově vyráběného nábytku prodávaného v obchodech. Odběratelé B2C trhu, jejichž poptávka je zaměřena na na míru vyrobený nábytek, se mohou obrátit kromě Truhlářství Slezák také na několik dalších zmíněných truhlářství, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. K tomu se přidává kategorie zákazníků B2C trhu, kteří poptávají čistě nábytek, ať už jim vyrobený na míru, nebo nábytek prodáváný v obchodech pocházející ze sériové výroby. Druhá jmenovaná kategorie disponuje oproti té první o něco větší vyjednávací silou, jelikož jsou její možnosti uspokojení potřeb větší.

Podobnou situaci lze definovat také v rámci B2B trhu, a to především u zákazníků v podobě hotelů, penzionů a podobných ubytovacích zařízení nebo odběratelů poptávajících kancelářský nábytek. Co se týče zákazníků odebírajících dřevěné průmyslové přepravní obaly, mohou se také obrátit na jiné konkurenční firmy. Také je vhodné poznamenat, že tento segment odebírá zpravidla větší množství kusů produktů a objevuje se u něho možnost vyjednávání množstevních slev. Obecně se dá vyjednávací síla odběratelů považovat za **středně velkou**.

**Tabulka č. 6: Shrnutí rizik a příležitostí vyplývajících z analýzy konkurenčního prostředí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
<b>Soupeření mezi existujícími firmami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrozba ze strany větších podniků v kategorii kuchyňského nábytku</li> <li>• Vysoká koncentrace konkurentů v okolí</li> <li>• Kvalitní marketingová komunikace některých konkurentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poměrně široká nabídka nábytku na míru oproti konkurenci</li> <li>• Zlepšení marketingových aktivit a dohnání konkurence v této oblasti</li> </ul>



Pokračování tabulky č. 6		
Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
Hrozba nově vstupujících firem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenáročnost legislativních požadavků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití know-how a zkušeností pracovníků oproti nové konkurenci</li> </ul>
Hrozba substitučních výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nábytek vyrobený z alternativních materiálů (kov, plast, textil apod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozkoumání a využití alternativ masivu a lamina</li> </ul>
Vyjednávací vliv dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malý význam firmy jako odběratele (nízká vyjednávací síla firmy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli</li> </ul>
Vyjednávací vliv odběratelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Široký výběr firem na trhu (výhoda pro zákazníka při vyjednávání)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost uspokojení velice specifických požadavků (výhoda firmy při vyjednávání se zákazníky)</li> </ul>

## 2.3 Analýza vnitřních faktorů

Pro analýzu vnitřních faktorů je v této práci využito marketingového mixu 4P firmy Truhlářství Slezák. Výstupy v podobě silných a slabých stránek jsou k nalezení v tabulce č. 7 na konci této podkapitoly.

### 2.3.1 Marketingový mix 4P

Tato část popisuje a analyzuje marketingový mix 4P firmy Truhlářství Slezák. Zaměřuje se na 4 prvky marketingového mixu – tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci (marketingovou komunikaci).

#### 2.3.1.1 Produkt

Za produkt se v případě firmy Truhlářství Slezák dá považovat vyrobený nábytek, včetně jeho případné odborné instalace u zákazníka. Produkt tedy nelze definovat jako konkrétní výrobek s konkrétním označením a parametry, jelikož je každá jednotlivá zakázka

realizovaná ve firmě specifická. Obecně se dají produkty, které firma zákazníkům dodává rozdělit dle jejich určení na B2C nebo B2B trh a dále podle jejich specifického druhu.

## **Výrobky**

Pro B2C trh firma poskytuje nábytek na míru podle požadavků zákazníků. Konkrétně se jedná o **kuchyňské linky a kuchyňský nábytek, obývací stěny a jiný nábytek do obývacích pokojů, vestavěné skříně a úložné prostory, postele a jiný nábytek do ložnic, kancelářský nábytek, nábytek do koupelen a jiné individuální kusy nábytku dle požadavků zákazníka**. Tyto jmenované typy produktů představují oblasti, na které se firma primárně specializuje. Možnosti firmy uspokojit zákazníka jsou dané hlavně malou velikostí firmy a jejích kapacit. Z hlediska designu a návrhu podoby nábytku má ale zákazník široké možnosti a firma se spoléhá na know-how svých zkušených pracovníků. Dalším limitem jsou také možnosti dodavatelů, kdy je Truhlářství Slezák limitováno jejich nabídkou vyžadovaného materiálu a jiných potřeb. Kromě již zmíněných produktů je ale firma schopna také realizovat **opravy nábytku** a dodat **dřevěné dveřní rámy, prahy** a s nimi související **interiérové dveře**. Všechny doposud jmenované produkty částečně přesahují také do nabídky pro B2B trh, kdy je firma schopna nábytkem vybavit hotely, penziony a podobná ubytovací zařízení nebo kanceláře. Primárním produktem pro B2B trh jsou ale **dřevěné průmyslové přepravní obaly**, nejčastěji v podobě dřevěných beden, které zákazníci využívají pro přepravu jejich vlastních výrobků a zboží různých tvarů a velikostí (Slezák, 2021a).

Z hlediska významu je pro firmu stěžejní výroba nábytku na míru pro soukromé fyzické osoby, která přináší největší část příjmů a tvoří páteř celého jejího podnikání. Zpravidla se jedná především o zmiňované vybavení kuchyní, ložnic a obývacích pokojů nábytkem. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu na míru, klade firma důraz především na kvalitu provedení a uspokojení požadavků zákazníka, což se občas projevuje do delších dodacích lhůt produktů. Firma využívá při výrobě materiály značek spolehlivých producentů jako je například Blum, Kronospan, Egger a další (Slezák, 2021a).

## **Služby**

Firma kromě samotné výroby nábytku poskytuje také doprovodné služby. Jedná se především o konzultaci podoby produktu a jeho designu, což je stěžejní část každé zakázky. Konzultace produktu většinou probíhá přímo u zákazníka, kde dojde také ke

zjištění a naměření finálních rozměrů produktu. Posléze následuje tvorba virtuálního 3D modelu nábytku, která je opět se zákazníkem konzultována. Další doprovodnou službou je také doprava a případná odborná instalace nábytku přímo u zákazníka (Slezák, 2021a).

#### **2.3.1.2 Cena**

Charakter produktu napovídá, že cena bývá specifická vzhledem ke každé konkrétní zakázce. Firma Truhlářství Slezák vychází při tvorbě ceny především z nákladů, které určuje náročnost zakázky. Konečná cena se skládá z ceny použitého materiálu, režijních nákladů, ceny 3D návrhu, dopravních nákladů a ziskové marže. Dopravu poskytuje firma zdarma u zakázek, jejichž cena přesahuje 5 000 Kč a u zakázek, jejichž součástí je také instalace produktu u zákazníka (jedná se o většinu zakázek). Cenové rozmezí je tedy různé a odvíjí se od charakteru požadovaného produktu. Firma poskytuje zákazníkům hrubé odhady cen v rámci návrhu produktů a vytváření 3D modelu. Konkrétní přesné nacenění zakázky potom firma nechává zákazníkem odsouhlasit až před závazným objednávkou potřebného materiálu u dodavatelů. V případě dřevěných průmyslových přepravních obalů je kalkulace ceny podstatně jednodušší, kvůli jejich vyššímu stupni standardizace oproti nábytku na míru. Firma nabízí pouze jeden druh beden, u kterých jsou design a použité druhy materiálu neměnné a mění se pouze rozměry podle potřeb zákazníka. Zisková marže je pevně daná a výše ceny se odvíjí primárně od nákladů na materiál a režijních nákladů (Slezák, 2021a).

#### **2.3.1.3 Distribuce**

Firma sídlí v obci Vážany, v okrese Uherské Hradiště. Její aktivity se primárně zaměřují právě na tento okres, potažmo celý Zlínský kraj. Samotné sídlo firmy slouží pouze pro účely výroby a skladování hotového nábytku a materiálu. Jelikož se firma nachází blízko hranic s Jihomoravským krajem, menší část zakázek realizuje také v jeho převážně jihovýchodní části. Firma se soustředí na distribuci produktů přímo k zákazníkovi, a proto do sídla firmy většina zákazníků nezavítá. Výjimku tvoří případy, kdy zákazníci z nejbližšího okolí navštíví dílnu osobně za účelem provedení objednávky nebo konzultace (Slezák, 2021a).

V případě, že se zakázka týká většího počtu kusů průmyslových přepravních obalů větších rozměrů, jsou možnosti distribuce přímo k zákazníkovi značně omezené. Firma v současné době nedisponuje vhodným dopravním prostředkem, kterým by mohla efektivně a bez plýtvání takové průmyslové dopravní obaly dopravit, a proto jsou zákazníci v takových případech nuceni zajistit vlastní dopravu celé zakázky nebo alespoň její části (Slezák, 2021a).

#### **2.3.1.4 Propagace**

Marketingová komunikace je zdaleka nejslabším prvkem marketingového mixu Truhlářství Slezák. Aktuálně v organizaci nefiguruje žádná osoba, která by se zabývala marketingovými aktivitami firmy včetně její propagace. Firma se spoléhá především na WOM (ústní šíření) marketing a sází na doporučení jejích zákazníků ostatním v jejich okolí. Snaha v rámci marketingové komunikace probíhá především na poli reklamy, kde firma inzeruje své produkty na společenských akcích v okolí. Konkrétně se jedná o sponzoring a tištěnou reklamu v katalogích a programech plesů, košťů vína a slivovice nebo různých podobných kulturních akcí (celkově maximálně 3x do roka). Taková forma propagace se vzhledem k probíhající pandemii a omezením, která přináší, nedá v současné době realizovat kvůli nemožnosti konání zmíněných akcí. Firma nepravidelně využívala v minulosti také reklamu v místním tisku (Slezák, 2021a).

Největší nedostatky má ale firma v oblasti její online prezence, respektive její totální absence. V současné době neexistují žádné webové stránky, které by sloužily jako platforma pro komunikaci firmy s okolím, a především jejími stávajícími a potenciálními zákazníky. Obdobná situace panuje také v případě sociálních sítí, kdy Truhlářství Slezák nemá profil na žádné významné platformě v podobě například Facebooku nebo Instagramu (Slezák, 2021a). Tento fakt se ukazuje jako zásadní problém především v současné situaci (myšleno probíhající pandemie COVID-19), kdy se významná část podnikatelských aktivit přesunula do online prostředí. Tyto nedostatky se dají považovat za velice významnou slabou stránku firmy.

**Tabulka č. 7: Shrnutí silných a slabých stránek vyplývající z analýzy 4P**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvek 4P	Charakteristika slabých stránek	Charakteristika silných stránek
<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezení sortimentem dodavatelů při plnění požadavků zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz na kvalitu provedení</li> <li>• Schopnost kreativního řešení požadavků zákazníků</li> <li>• Know-how pracovníků s mnohaletou praxí</li> <li>• Široký sortiment v rámci výroby nábytku</li> </ul>
<b>Cena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtížný odhad nacenění zakázek předem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doprava u většiny zakázek zdarma</li> </ul>
<b>Distribuce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevhodné dopravní prostředky pro dodávky většího množství průmyslových přepravních obalů velkých rozměrů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení veškerých aspektů zakázek (kromě výroby) přímo u zákazníka</li> <li>• Možnost dopravy veškerého nábytku na B2C trhu</li> </ul>
<b>Propagace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence online komunikačních platforem (web, sociální sítě apod.)</li> <li>• Přílišné spoléhání na WOM marketing</li> <li>• Omezení propagace na společenských akcích</li> <li>• Neexistence pracovníka, který by se staral o propagaci a jiné marketingové aktivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívání několika forem tištěné reklamy</li> <li>• Využití vztahů k místní komunitě</li> </ul>

## 2.4 Marketingový výzkum

Tato podkapitola se věnuje plnění jednoho z dílčích cílů této diplomové práce. Konkrétně se zabývá marketingovým výzkumem, který byl realizován mezi zákazníky firmy Truhlářství Slezák. Primárním úkolem výzkumu bylo zjištění spokojenosti současných zákazníků B2C trhu firmy s jejími výrobky a poskytovanými službami. Výzkum se také kromě spokojenosti zákazníků věnoval oblasti současné marketingové komunikace z pohledu zákazníků B2C trhu.

### 2.4.1 Metodologie výzkumu

Marketingový výzkum měl kvantitativní charakter a byl realizován prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku. Respondenti byli tvořeni zákazníky, kteří u firmy nakoupili minimálně jednou, a tudíž se jejich kontaktní údaje již nachází v interní databázi klientů. Podoba otázek v dotazníku byla konzultována s majitelem firmy, tak aby jeho výsledky přinesly relevantní data o současných zákaznících B2C trhu a také za účelem zodpovězení centrální výzkumné otázky: *„Jak jsou zákazníci spokojeni se současným stavem poskytovaných služeb a produktů a současným stavem komunikace s firmou?“*. Dotazník byl distribuován primárně elektronicky všem zákazníkům ve firemní databázi skrze rozeslání emailu s odkazem na jeho vyplnění. Dotazník je k dispozici v příloze na konci této diplomové práce. Dotazník byl přetřansformován do elektronické podoby za pomoci platformy Google Forms, která umožňuje zmíněnou distribuci dotazníku pomocí odkazu a vyplnění odpovědí na otázky v internetovém prohlížeči. Pro motivaci zákazníků k vyplnění dotazníku firma připravila za jeho vyplnění slevový kód, který respondenti mohli při dalším nákupu ve firmě použít. Tento kód se respondentům zobrazil po vyplnění všech otázek. Sběr dat probíhal od 11. února 2021 do 13. března 2021. Účelem dotazníku bylo nashromáždit data od B2C zákazníků, a proto byla první otázka konstruována jako vyřazovací, kdy respondent odpovídal na *„Nakupujete u firmy Truhlářství Slezák jako podnikatelský subjekt?“* buď „Ano“ nebo „Ne“. V případě kladné odpovědi „Ano“ se předpokládá, že se jedná o zákazníky B2B trhu a tito respondenti tedy nevyplňovali další otázky a dotazník odeslali. Včetně této vyřazovací otázky dotazník obsahoval celkem 18 otázek. Otázky byly převážně uzavřeného charakteru, ale respondenti měli také u několika otázek možnost vyplnit

vlastní odpověď, která se ve výběru možných odpovědí nenacházela. Dotazník obsahoval také otázky týkající se vnímání důležitosti a spokojenosti s vybranými kritérii, na které respondenti odpovídali pomocí Likertovy škály v rozsahu 1 až 5. Pro účely výzkumu bylo zapotřebí stanovit minimální velikost vzorku, pro jejíž výpočet byl použit následující vzorec:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

kde:

n – stanovená minimální velikost vzorku,

N – celkový základní soubor,

e – požadovaná úroveň přesnosti (0,07 při 95 %) (Israel, 1992).

Následně byla stanovena také hodnota návratnosti. Pro její stanovení posloužil následující vzorec pro výpočet aktivní míry návratnosti:

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{n - (\text{nezpůsobilé} + \text{nezodpovězené})}$$

kde:

n – celkový počet ve vzorku (Saunders, Lewis a Thornhill, 2007).

V rámci výzkumu byly stanoveny také dvě hypotézy. K testování hypotéz bylo využito testu nezávislosti v podobě Chí-kvadrát testu ( $\chi^2$ ) a k měření síly závislosti v případě potvrzení existence závislosti mezi zkoumanými znaky Cramerův koeficient kontingence. Hypotézy mají následující podobu:

**První hypotézou je:** Respondenti se staví k doporučení firmy v souvislosti s frekvencí jejich nákupu ve firmě.

**Druhou hypotézou je:** Respondenti hodnotí orientaci v nabídce firmy v souvislosti se způsobem získání povědomí o firmě.

## 2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

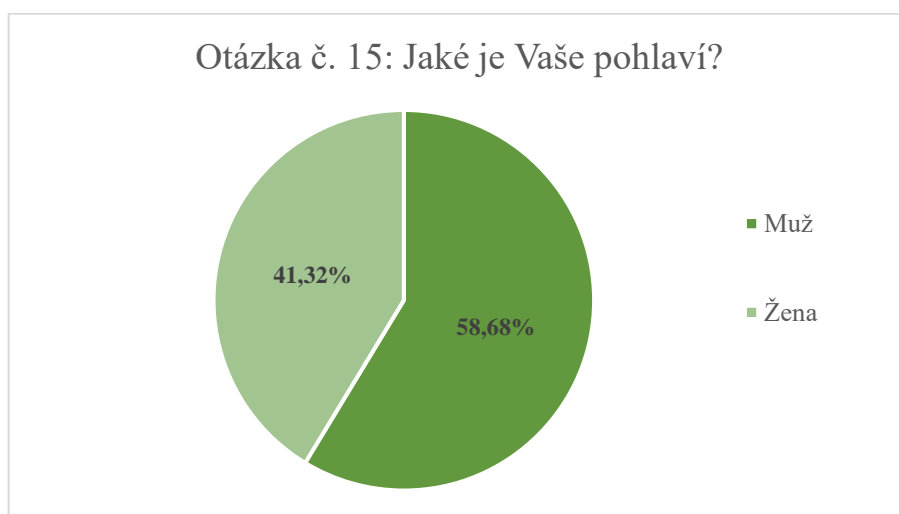
Tato část se věnuje analýze dat a výsledkům, které výzkum provedený mezi zákazníky firmy Truhlářství Slezák přinesl. Firemní databáze s kontaktními údaji klientů obsahuje

celkem 186 záznamů, které zahrnují jméno a kontaktní údaje zákazníků, kteří ve firmě již minimálně jednou nakoupili. Tyto záznamy byly před distribucí dotazníku firmou překontrolovány z důvodu jejich možné duplicity. Dotazník vyplnilo celkem 125 respondentů.

$$n = \frac{186}{1 + 186 * (0,07)^2} \approx 97,31087161$$

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{125}{186 - (4)} \approx 68,68 \%$$

Dle výše uvedených výpočtů bylo potřeba nasbírat alespoň (po zaokrouhlení) 97 vyplněných dotazníků, což se v rámci výzkumu povedlo. Zároveň byly 4 dotazníky vyřazeny díky vyřazovací otázce, na kterou tito konkrétní respondenti odpověděli „Ano“, tudíž jsou podnikatelskými subjekty a na další otázky neodpovídali. Po zohlednění uvedených skutečností činila aktivní míra návratnosti 68,68 %. Otázky č. 15 až 18 se týkaly demografických charakteristik respondentů. Z následujícího grafu č. 8 a tabulky č. 8 vyplývá, že je převážná část respondentů tvořena muži (téměř 59 %), ale i přesto se dá složení respondentů dle pohlaví považovat za vyrovnané.



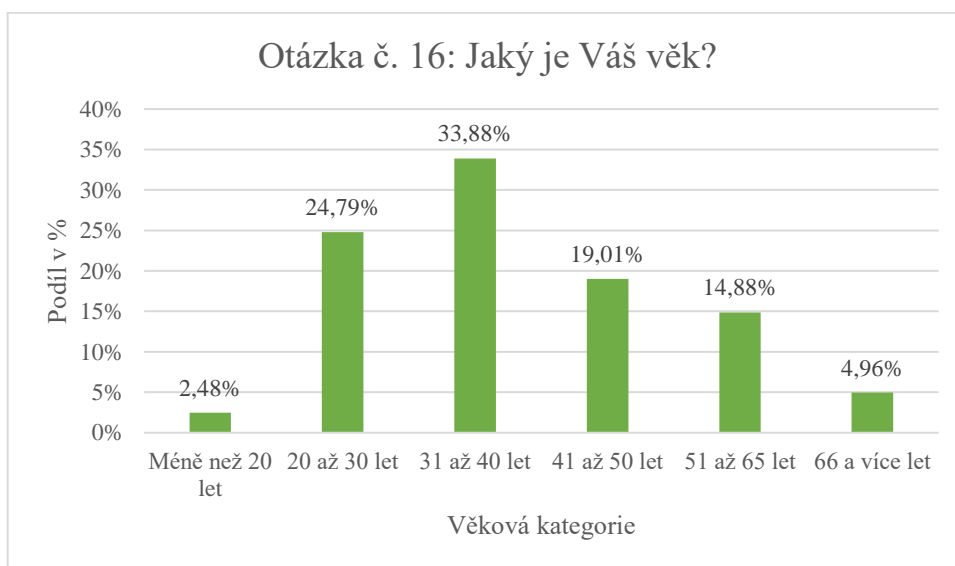
**Graf č. 8: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 15**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 8: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 15**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Muž</b>	71	58,68 %
<b>Žena</b>	50	41,32 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>



Věkové složení respondentů napovídá, že nejvýznamnější část zákazníků pochází z věkové skupiny od 31 do 40 let (33,88 %). Druhé největší zastoupení má potom kategorie od 20 do 30 let (24,79 %). Významné podíly mají také respondenti ve věku 41 až 50 a 51 až 65 let. Menší část je potom tvořena lidmi starších 66 let (téměř 5 %) a mladších než 20 let (2,48 %). Věkové složení tedy poukazuje na to, že se o produkty firmy zajímá dospělá část populace především v produktivním věku. Významná část respondentů také patří ke generaci X (narozena mezi lety 1961 a 1976) a generaci Boomers (narozena mezi lety 1946 a 1960). Jak bylo zjištěno v rámci sociálních faktorů SLEPTE analýzy, tyto generace (především X) jsou ochotny připlatit za nábytek šetrný k životnímu prostředí více než v porovnání mladší generace. Proto můžou tyto výsledky představovat příležitost v případě, že by se firma rozhodla do portfolia produktů zařadit výrobky v této kategorii.



**Graf č. 9: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 16**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 9: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 16**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Jaký je Váš věk?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 20 let	3	2,48 %
20 až 30 let	30	24,79 %
31 až 40 let	41	33,88 %
41 až 50 let	23	19,01 %
51 až 65 let	18	14,88 %
66 a více let	6	4,96 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

Dotazování respondentů se dotklo také jejich sociálního statusu. Otázka č. 17: „*Do jaké kategorie patříte?*“ nabídla celkem 5 možností odpovědi: pracující, student, nezaměstnaný, důchodce nebo na mateřské dovolené. Drtivá většina (74,38 %) označila možnost „Pracující“. Další nejčteněji zastoupenou skupinou byli poté nezaměstnaní a lidé na mateřské dovolené (obě 7,44 %). Nejmenší zastoupení poté měli důchodci (5,79 %) a studenti (téměř 5 %).

**Tabulka č. 10: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 17**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Do jaké kategorie patříte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracující	90	74,38 %
Student	6	4,96 %
Nezaměstnaný	9	7,44 %
Důchodce	7	5,79 %
Na mateřské dovolené	9	7,44 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

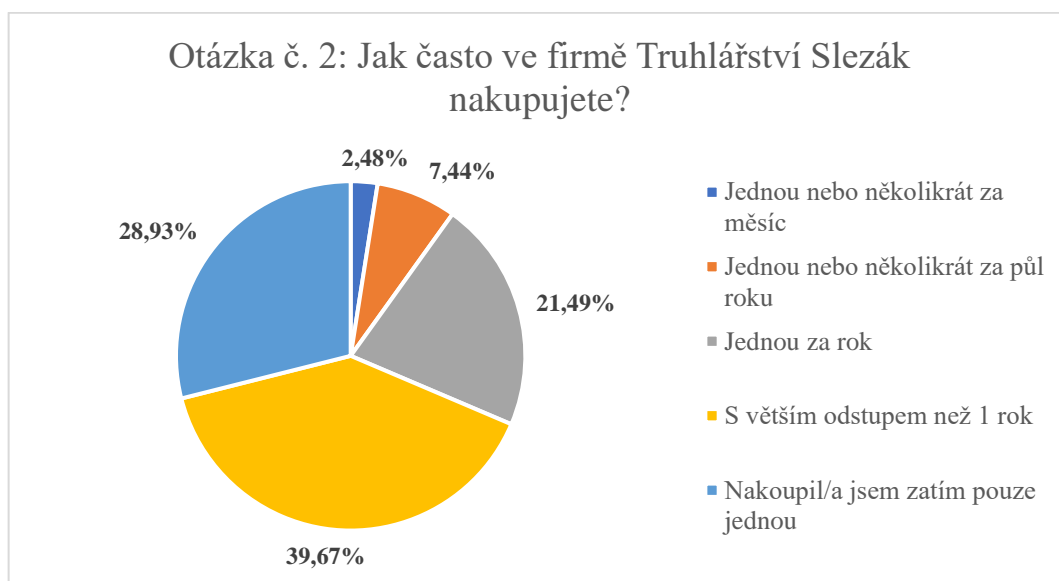
Firma sídlí v jihozápadní části Zlínského kraje, a proto její činnost částečně přesahuje také do kraje Jihomoravského. Jelikož firma nemá k dispozici adresy u všech zákazníků v databázi, poslední otázka se zaměřovala právě na jejich bydliště. Většina zákazníků je ze Zlínského kraje (téměř 81 %), který je právě jejím primárním působištěm. Menší část (16,53 %) potom jako své bydliště uvedla Jihomoravský kraj a 3 zákazníci (2,48 %) byli z Olomouckého kraje.

**Tabulka č. 11: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 18**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: V jakém kraji bydlíte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zlínský kraj	98	80,99 %
Jihomoravský kraj	20	16,53 %
Jiné: Olomoucký kraj	3	2,48 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

Nábytek se dá považovat za statek dlouhodobé spotřeby, což je také reflektováno ve výsledcích výzkumu. Při dotazování na frekvenci nákupu ve firmě uvedlo téměř 40 % respondentů, že nakupují s odstupem větším než je 1 rok. Druhá nejčastější odpověď byla ta, že respondent nakoupil zatím pouze jednou (téměř 29 %). Jednou za rok nakupuje ve firmě zhruba 21,5 % zákazníků. Nejméně zákazníků potom nakupuje jednou nebo

několikrát za půl roku (7,44 %) a jednou nebo několikrát za měsíc (2,48 %). Z těchto výsledků, které jsou vizualizovány na následujícím grafu č. 10 je patrné, že většina zákazníků nakupuje s relativně delším časovým odstupem mezi nákupy.



**Graf č. 10: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

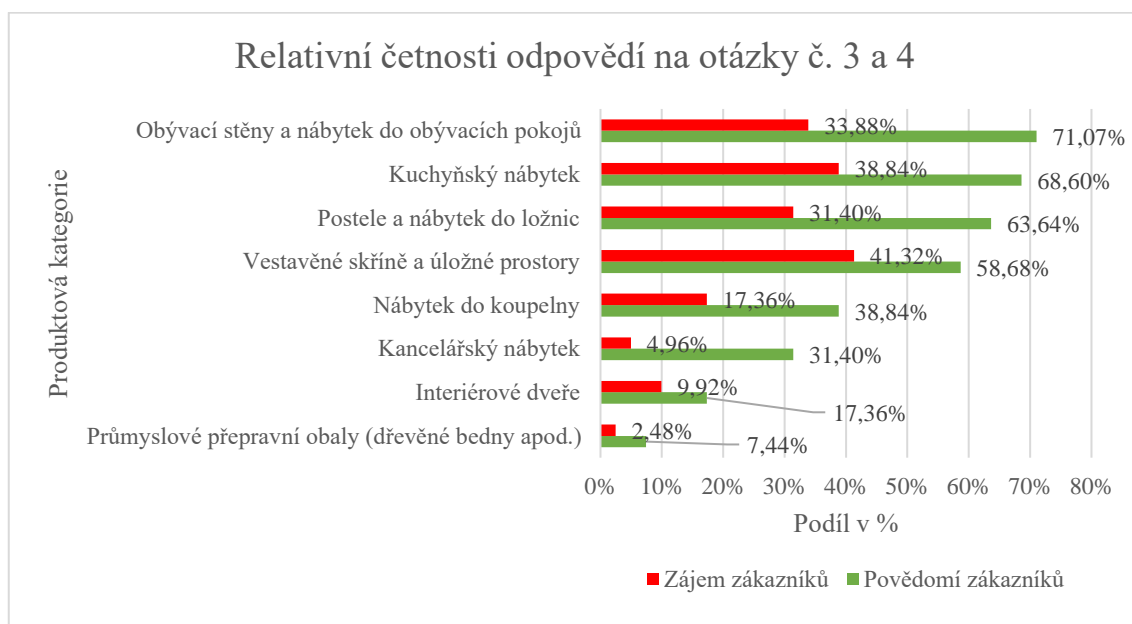
**Tabulka č. 12: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak často ve firmě Truhlářství Slezák nakupujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednou nebo několikrát za měsíc	3	2,48 %
Jednou nebo několikrát za půl roku	9	7,44 %
Jednou za rok	26	21,49 %
S větším odstupem než 1 rok	48	39,67 %
Nakoupil/a jsem zatím pouze jednou	35	28,93 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

Pro firmu bylo také relevantní zjistit jaké povědomí mají zákazníci o produktech, které nabízí. Ty jsou sice vzhledem k tomu, že se firma zaměřuje na výrobu nábytku na míru poměrně specifické a liší se v podstatě u každé zakázky, avšak firma svoji nabídku rozlišuje na několik základních kategorií. Ke zjištění o povědomí a zájmu o dané kategorie produktů sloužily následující otázky:

- Otázka č. 3: „O kterých z následujících kategorií produktů víte, že se nacházejí v nabídce firmy?“,

- Otázka č 4: „Co konkrétně Vás v nabídce firmy zajímá/zajímalo?“.



**Graf č. 11: Relativní četnosti odpovědí na otázky č. 3 a 4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 13: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázky č. 3 a 4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Otázka č. 3: O kterých z následujících kategorií produktů víte, že se nacházejí v nabídce firmy?		Otázka č. 4: Co konkrétně Vás v nabídce firmy zajímá/zajímalo?	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Průmyslové přepravní obaly (dřevěné bedny apod.)	9	7,44 %	3	2,48 %
Interiérové dveře	21	17,36 %	12	9,92 %
Kancelářský nábytek	38	31,40 %	6	4,96 %
Nábytek do koupelny	47	38,84 %	21	17,36 %
Vestavěné skříně a úložné prostory	71	58,68 %	50	41,32 %
Postele a nábytek do ložnic	77	63,64 %	38	31,40 %
Kuchyňský nábytek	83	68,60 %	47	38,84 %
Obývací stěny a nábytek do obývacích pokojů	86	71,07 %	41	33,88 %

Největší povědomí mají respondenti o nábytku do obývacích pokojů (71,07 %), kuchyně (68,6 %), dále o postelích a nábytku do ložnic (63,64 %) a nadpoloviční většina z nich ví také o možnosti výroby vestavěných skříní a úložných prostor (58,68 %). Méně než

polovina z nich je poté obeznámena s možnostmi nábytku do koupelny (38,84 %) a kancelářským nábytkem (31,4 %). Celkem 17,36 % respondentů ví o možnosti výroby interiérových dveří a nejmenší podíl z hlediska povědomí mají zákazníci o průmyslových přepravních obalech, což se vzhledem k jejich určení spíše na B2B trh dalo předpokládat.

Z hlediska zájmu o kategorie produktů se jako nevýznamnější jeví vestavěné skříně a úložné prostory. I přesto se ale konkrétně o tuto kategorii v nabídce firmy zajímá ani ne polovina respondentů (41,32 %). Druhou nejatraktivnější kategorií je pro zákazníky firmy kuchyňský nábytek, který označilo 38,84 % respondentů. Dalšími kategoriemi, o které je v porovnání s ostatními vyšší zájem jsou obývací stěny a nábytek do obývacích pokojů (33,88 %) a postele a nábytek do ložnic (31,4 %). Přes 17 % respondentů poté v nabídce firmy označilo, že se zajímá nebo zajímalo o nábytek do koupelny a necelých 10 % o interiérové dveře. Nejmenší zájem poté respondenti projevovali u kategorií, které se primárně soustředí na B2B trh. Konkrétně tedy u kancelářského nábytku (4,96 %) a průmyslových přepravních obalů (2,48 %).

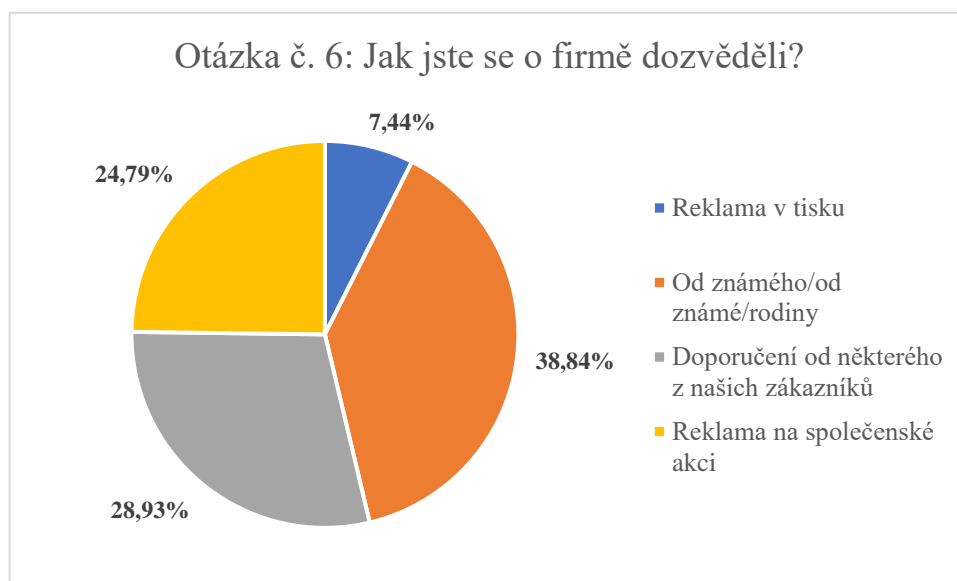
Ve firmě v současné době v zásadě existují 3 cesty, kterými zákazník může realizovat objednávku. Otázka č. 5: „*Jakým způsobem jste u firmy provedli nebo provádíte objednávky?*“ měla za úkol zjistit které ze 3 cest zákazníci nejčastěji využívají. Více než polovina lidí využívá k objednání telefon (51,24 %). Druhou nejoblíbenější formou komunikace je v rámci objednávky e-mail (38,84 %) a nejméně lidí objednává prostřednictvím osobního kontaktu s firmou (12,4 %).

**Tabulka č. 14: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 5**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jakým způsobem jste u firmy provedli nebo provádíte objednávky?	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Telefon</b>	62	51,24 %
<b>E-mail</b>	47	38,84 %
<b>Osobně</b>	15	12,40 %

Otázka č. 6: „*Jak jste se o firmě dozvěděli?*“ byla ve výzkumu jednou ze stěžejních. Analýza marketingového mixu 4P totiž odhalila propagaci za jeho nejslabší prvek. Největší podíl respondentů se o firmě dozvěděl ze svého okolí od známých nebo rodiny (38,84 %). Druhým nejčastějším způsobem bylo doporučení firmy od některého z jejích zákazníků (28,93 %). Na těchto výsledcích je patrné, že se do propagace firmy silně

podepisuje právě WOM marketing, na který se firma do značné míry spoléhá. Téměř čtvrtina respondentů se s firmou poprvé setkala prostřednictvím reklamy na společenské akci (24,79 %). Reklama v tisku naopak firmě přivedla pouze 7,44 % zákazníků.



**Graf č. 12: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 15: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Jak jste se o firmě dozvěděli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Reklama v tisku	9	7,44 %
Od známého/od známé/rodiny	47	38,84 %
Doporučení od některého z našich zákazníků	35	28,93 %
Reklama na společenské akci	30	24,79 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

Otázka č. 7: „Jaké způsoby komunikace s firmou byste preferovali?“ nabízela respondentům vybrat i více možností, aby jim tak umožnila vyjádřit jejich preference. Z hlediska preferencí forem komunikace označila největší část respondentů telefon (66,12 %). Druhou nejvyšší četnost odpovědí poté zaznamenala možnost komunikace prostřednictvím e-mailu (61,16 %). Chat na Facebooku označilo celkem 56,2 % respondentů. Celkem 51,24 % preferuje také osobní komunikaci s firmou a 33,88 % by uvítalo formulář na webu. Nejmenší četnost odpovědí získala možnost „Chat na webu“ (9,92 %). Z výsledků vyplývá, že současné komunikační kanály firmy (tj. telefon, e-mail a osobní komunikace) jsou mimo další preferovány většinou částí respondentů.

**Tabulka č. 16: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 7**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

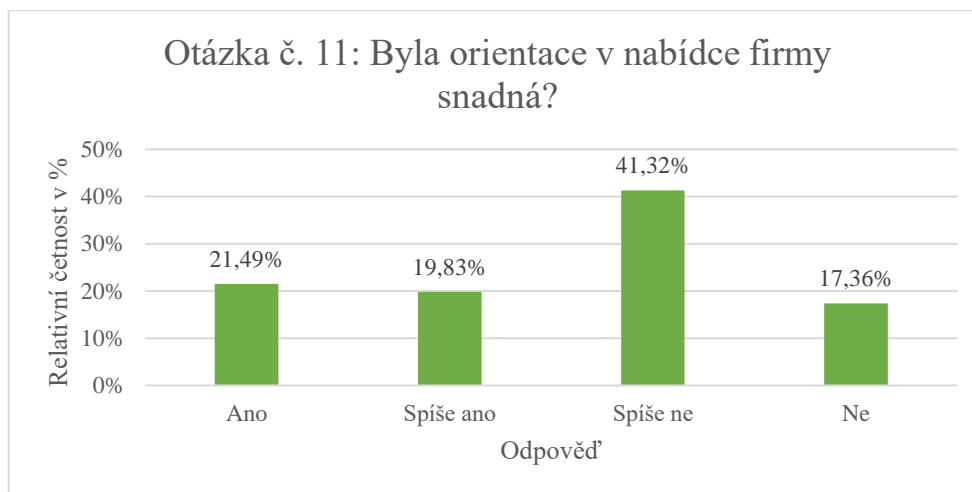
Otázka č. 7: Jaké způsoby komunikace s firmou byste preferovali?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Telefon	80	66,12 %
E-mail	74	61,16 %
Osobní komunikace	62	51,24 %
Formulář na webu	41	33,88 %
Chat na webu	12	9,92 %
Chat na Facebooku	68	56,20 %

Výsledky výzkumu také ukázaly, že v součtu 85,95 % zákazníků hledalo firmu na internetu. Největší část z nich konkrétně na vyhledávacích Google (37,19 %) a Seznam (14,88 %). Celkem 23,97 % respondentů uvedlo, že si použitý vyhledávač nepamatují. V případě možnosti jiných vyhledávačů určilo 4,96 % respondentů vyhledávač Bing, dále Centrum (2,48 %) a Yahoo (2,48 %).

**Tabulka č. 17: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 8**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Hledali jste firmu na internetu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	17	14,05 %
Ano, ale vyhledávač si nepamatuji	29	23,97 %
Ano, na Googlu	45	37,19 %
Ano, na Seznamu	18	14,88 %
Ano, na Bing	6	4,96 %
Ano, na Centrum	3	2,48 %
Ano, na Yahoo	3	2,48 %
Celkem	121	100 %

Zajímavé výsledky přinesla otázka č. 11: „Byla orientace v nabídce firmy snadná?“, kdy se ukázalo, že četnosti převažují u negativních odpovědí „Spíše ne“ (41,32 %) a „Ne“ (17,36 %). V součtu lze tedy tato data interpretovat tak, že 58,68 % respondentů mělo s orientací v nabídce firmy problémy. Jednoznačnou odpověď „Ano“ označilo 21,49 % respondentů a „Spíše ano“ 19,83 %.



**Graf č. 13: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 11**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 18: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 11**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Byla orientace v nabídce firmy snadná?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	26	21,49 %
Spíše ano	24	19,83 %
Spíše ne	50	41,32 %
Ne	21	17,36 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>

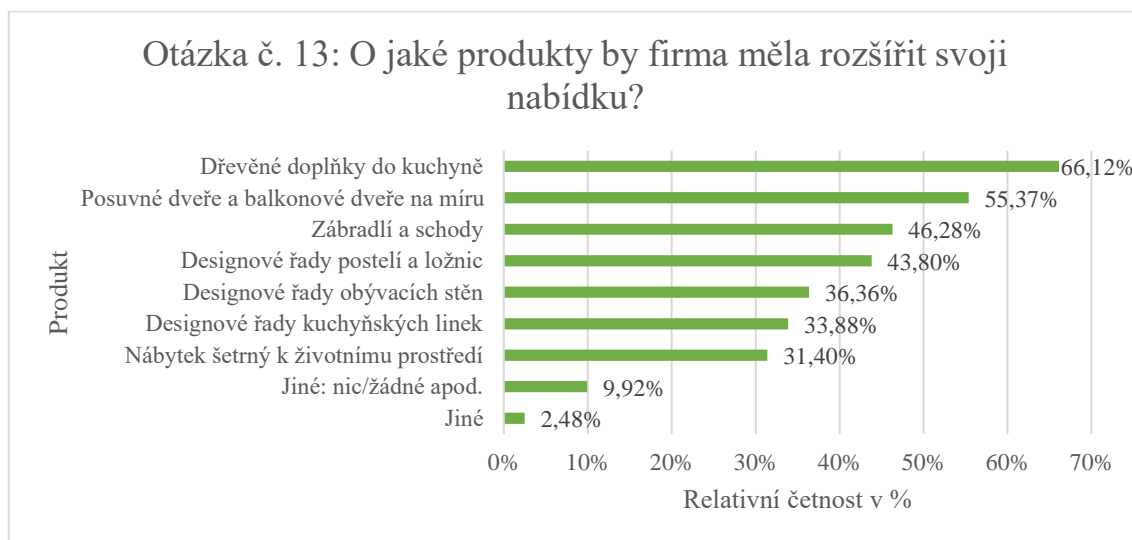
Z tabulky č. 19 lze vyčíst, že celkem 43,8 % respondentů uvedlo, že spíše mělo představu o tom, jaký produkt chce. Dále 28,93 % označilo potom odpověď „Ano“. Z toho vyplývá, že většina zákazníků přichází k firmě s alespoň základní představou o poptávaném produktu. Naopak 19,33 % označilo „Spíše ne“ a 7,44 % „Ne“. Tito respondenti naopak jasnější představu neměli a museli se tedy spoléhat na vedení pracovníků firmy při návrhu produktu jim na míru. Smyslem této otázky bylo orientačně zjistit s jakou částí klientů je nutné detailněji a delší dobu řešit design produktů.

**Tabulka č. 19: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 12**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Měl/a jste přesnou představu o podobě produktu, který chcete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	35	28,93 %
Spíše ano	53	43,80 %
Spíše ne	24	19,83 %
Ne	9	7,44 %
<b>Celkem</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>



Otázka č. 13: „O jaké produkty by firma měla rozšířit svoji nabídku?“ byla vypracována na základě úvahy firmy o zavedení nových produktů do její nabídky. Odpovědi zahrnují nábytek a bytové doplňky, které aktuálně firma nenabízí. Výrazná nadpoloviční většina zákazníků (66,12 %) by uvítala dřevěné doplňky do kuchyně (v podobě stojanů na nože a koření, příborníků apod.). Více než polovina zákazníků (55,37 %) uvedla, že by firma měla do nabídky zařadit také posuvné a balkonové dveře na míru. Podstatná část zákazníků by do nabídky zařadila také dřevěné zábradlí a schody (46,28 %) a designové řady postelí a ložnic (43,80 %). Zároveň by více než třetina zákazníků měla zájem také o designové řady obývacích stěn (36,36 %) a kuchyňských linek (33,88 %). Tyto designové řady jsou chápány jako firmou předem navržené a do určité míry standardizované produkty, u kterých je jasně daný jejich design, barvy a podoba. Zákazníkovi by se potom na míru určoval potřebný počet komponent řady a jejich rozměry. Část respondentů také uvedla, že by měla zájem o nábytek, který je šetrný k životnímu prostředí (31,40 %). Necelých 10 % respondentů je toho názoru, že by firma svou nabídku o další produkty rozšiřovat neměla. Celkem 2,48 % respondentů využilo také možnost vlastní otevřené odpovědi. Toto procento v rámci absolutní četnosti odpovídá hodnotě 3. První z respondentů uvedl, že by uvítal dekorativní dřevěné truhly. Druhý respondent uvedl zahradní nábytek a pergoly a třetí, který možnost otevřené odpovědi využil napsal, že by firma měla rozšířit nabídku o blíže nespecifikované vitríny.



**Graf č. 14: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 13**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 20: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 13**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: O jaké produkty by firma měla rozšířit svoji nabídku?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dřevěné doplňky do kuchyně	80	66,12 %
Posuvné dveře a balkonové dveře na míru	67	55,37 %
Zábradlí a schody	56	46,28 %
Designové řady postelí a ložnic	53	43,80 %
Designové řady obývacích stěn	44	36,36 %
Designové řady kuchyňských linek	41	33,88 %
Nábytek šetrný k životnímu prostředí	38	31,40 %
Jiné: nic/žádné apod.	12	9,92 %
Jiné	3	2,48 %

Respondenti byli také dotazováni, zda by firmu Truhlářství Slezák doporučili lidem ve svém okolí. Velmi pozitivním zjištěním je to, že drtivá většina respondentů označila pozitivní odpovědi „Ano“ (46,28 %) a „Spíše ano“ (43,8 %). V součtu by firmu tedy buď doporučilo nebo spíše doporučilo více než 90 % zákazníků. Celkem 7,44 % by firmu spíše nedoporučilo a 3 zákazníci (tedy 2,48 %) označili odpověď „Ne“.

**Tabulka č. 21: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 14**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č 14: Doporučili byste firmu Truhlářství Slezák lidem ve svém okolí?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	56	46,28 %
Spíše ano	53	43,80 %
Spíše ne	9	7,44 %
Ne	3	2,48 %
Celkem	121	100 %

#### 2.4.2.1 Model důležitosti-spokojenosti

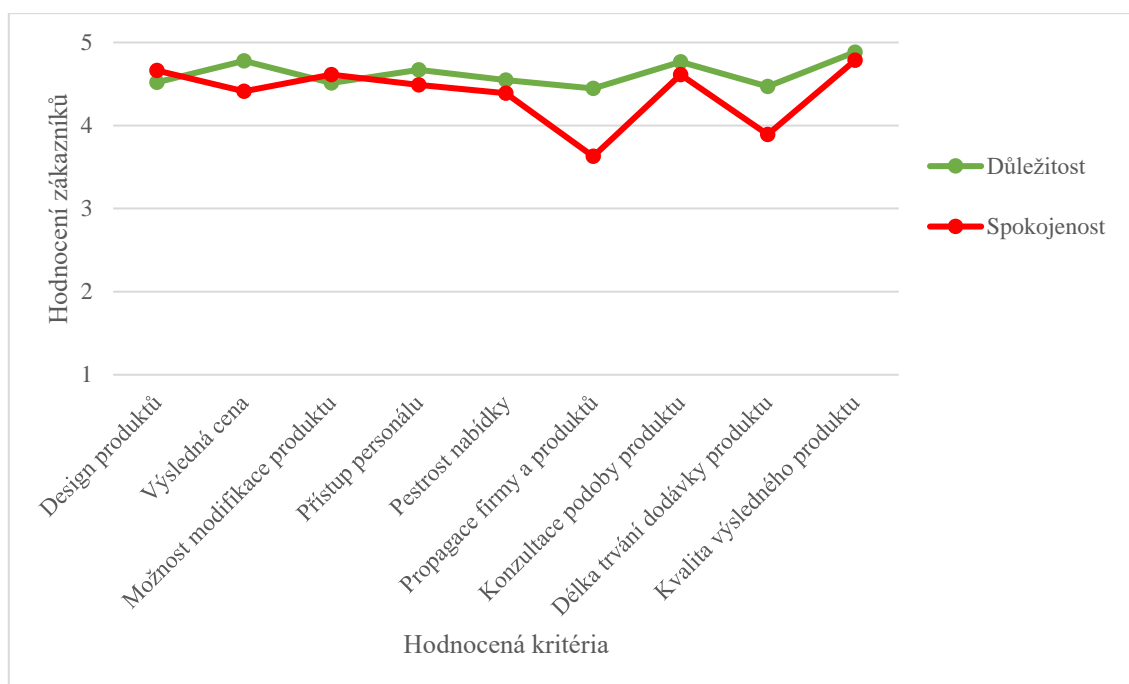
Otázky č. 9 a 10 se zaměřovaly na určení důležitosti a spokojenosti vybraných faktorů. Otázka č. 9 napomohla respondentům obecně určit důležitost, kterou subjektivně vnímají u vybraných kritérií. V návaznosti poté v otázce č. 10 hodnotili spokojenost s těmito kritérii konkrétně ve firmě Truhlářství Slezák. Následující graf č. 15 tedy zobrazuje vyhodnocení dat získaných z odpovědí na otázky:

- Otázka č. 9: „*Jak jsou pro Vás následující kritéria důležitá?*“,

- Otázka č. 10: „*Jak jste spokojen/a s následujícími kritérii ve firmě Truhlářství Slezák?*“.

Model byl vyhodnocen na základě aritmetických průměrů z odpovědí ve formě Likertovy škály, kdy respondenti hodnotili důležitost a spokojenost na škále 1 až 5. V případě důležitosti znamenala krajní hodnota 1 „nedůležité“ a krajní hodnota 5 „velmi důležité“. Při hodnocení spokojenost potom krajní hodnota 1 „velmi nespokojen/a“ a 5 „velmi spokojen/a“. Data v grafu č. 15 byla získána pomocí aritmetických průměrů odpovědí respondentů, které lze vidět v tabulce č. 22.

Z grafu č. 15 je patrné, že v případě designu produktů předčila spokojenost zákazníků hodnocení důležitosti tohoto kritéria. Obdobná situace nastala také v rámci možnosti modifikace produktů. Větší rozdíl je poté vidět u kritéria „*Výsledná cena*“, které respondenti hodnotili jako relativně důležité, ale jejich spokojenost za hodnotou důležitosti zaostává. Největší nesoulad ukázaly výsledky kritéria „*Propagace firmy a produktů*“, které zákazníci opět vnímají jako důležité, ale zároveň jsou s ním daleko méně spokojeni. Z tohoto hlediska patří toto kritérium k nejslabším oblastem ve firmě a tento výsledek také koresponduje se slabou úrovní prvku marketingové komunikace v marketingovém mixu firmy. Významný rozdíl v hodnotách důležitosti a spokojenosti je patrný také v rámci kritéria „*Délka trvání dodání produktu*“, se kterým jsou zákazníci vzhledem k vyššímu hodnocení důležitosti daleko méně spokojeni. Kladně lze hodnotit potom výsledek v rámci kritéria „*Kvalita výsledného produktu*“. Toto kritérium zákazníci hodnotili jako jednoznačně nejdůležitější a zároveň u něho určili vysokou spokojenost. Ostatní kritéria zůstala z hlediska spokojenosti pod hranicí výsledků důležitosti. Rozdíl je ale ve všech případech minimální, a proto lze toto zjištění interpretovat tak, že se firmě daří v těchto případech udržovat relativní spokojenost zákazníků vzhledem k jimi určené důležitosti daných kritérií.



**Graf č. 15: Model důležitosti-spokojenosti respondentů v rámci vybraných kritérií**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 22: Aritmetické průměry hodnot důležitosti a spokojenosti v rámci vybraných kritérií**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocená kritéria	Aritmetický průměr	
	Důležitost	Spokojenost
Design produktů	4,520661157	4,661157025
Výsledná cena	4,776859504	4,41322314
Možnost modifikace produktu	4,512396694	4,611570248
Přístup personálu	4,669421488	4,487603306
Pestrost nabídky	4,545454545	4,388429752
Propagace firmy a produktů	4,446280992	3,628099174
Konzultace podoby produktu	4,768595041	4,611570248
Délka trvání dodávky produktu	4,47107438	3,892561983
Kvalita výsledného produktu	4,884297521	4,785123967

### 2.4.3 Testování hypotéz

Jak již bylo zmíněno v metodologii výzkumu, byly stanoveny 2 hypotézy. **První hypotézou je:** Respondenti se staví k doporučení firmy v souvislosti s frekvencí jejich nákupu ve firmě. **Druhou hypotézou je:** Respondenti hodnotí orientaci v nabídce firmy

v souvislosti se způsobem získání povědomí o firmě. Následující testování těchto hypotéz zkoumá existenci vzájemné závislosti určených znaků a v případě potvrzení, že mezi znaky závislost existuje také její sílu.

#### 2.4.3.1 Testování první hypotézy

První zkoumaná hypotéza se týká zjištění, zda mezi znaky v podobě doporučení firmy okolí a frekvence nákupu existuje závislost. Testování této hypotézy je relevantní z důvodu ověření, jestli zákazníci doporučují firmu svému okolí ve spojení s frekvencí jejich nákupu ve firmě, nebo jestli jejich doporučení (či nedoporučení) okolí nesouvisí s tím, jak často ve firmě nakupují. Pro účely testování byla stanovena následující podoba nulové ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_1$ ) hypotézy.

$H_0$ : Mezi doporučením firmy svému okolí a frekvencí nákupu ve firmě neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi doporučením firmy svému okolí a frekvencí nákupu ve firmě existuje závislost.

**Tabulka č. 23: Kontingenční tabulka k testování první hypotézy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Frekvence nákupu	Doporučení firmy okolí				Celkový součet
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Jednou nebo několikrát za měsíc	3	0	0	0	<b>3</b>
Jednou nebo několikrát za půl roku	9	0	0	0	<b>9</b>
Jednou za rok	14	9	3	0	<b>26</b>
Nakoupil/a jsem zatím pouze jednou	15	14	3	3	<b>35</b>
S větším odstupem než 1 rok	15	30	3	0	<b>48</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>121</b>

Při testování první hypotézy se potvrdila  $H_0$  – tedy ochota doporučení firmy a frekvence nákupu jsou na sobě nezávislé, kdy  $\chi^2 \approx 0,05555546$ , tedy  $\chi^2 > p\text{-hodnota} = 0,05$ . Tento výsledek potvrzuje právě nulovou hypotézu  $H_0$ . Testování probíhalo na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . **První hypotéza se tedy nepotvrdila.**

#### 2.4.3.2 Testování druhé hypotézy

Testování druhé hypotézy se týká zjištění existence či neexistence závislosti mezi hodnocením orientace v nabídce a způsobem vzniku povědomí o firmě. Účelem testování

této hypotézy je zjistit, zda snadná orientace respondentů v nabídce firmy souvisí s tím, jak se o firmě prvně dozvěděli. Předpokladem totiž je, že v případě tištěné reklamy na společenské akci a reklamy v tisku měli respondenti k dispozici formální výčet nabízených produktů. Naopak v případě doporučení firmy od zákazníků nebo informování o firmě z okolí byl přehled o nabídce firmy při formování povědomí omezen. Pro účely testování hypotézy byla stanovena následující podoba nulové ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_1$ ) hypotézy.

$H_0$ : Mezi hodnocením orientace v nabídce firmy a způsobem vzniku povědomí o firmě neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi hodnocením orientace v nabídce firmy a způsobem vzniku povědomí o firmě existuje závislost.

**Tabulka č. 24: Kontingenční tabulka k testování druhé hypotézy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vznik povědomí o firmě	Snadná orientace v nabídce				Celkový součet
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Doporučení od některého z našich zákazníků	11	9	6	9	<b>35</b>
Od známého/od známé/rodiny	15	9	20	3	<b>47</b>
Reklama na společenské akci	0	3	21	6	<b>30</b>
Reklama v tisku	0	3	3	3	<b>9</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>21</b>	<b>121</b>

Při testování druhé hypotézy se potvrdila  $H_1$  – tedy hodnocení orientace v nabídce firmy a způsob vzniku povědomí o firmě jsou na sobě závislé, kdy  $\chi^2 \approx 0,000190935$ , tedy  $\chi^2 < p\text{-hodnota} = 0,05$ . Tento výsledek potvrzuje právě alternativní hypotézu  $H_1$ . Testování probíhalo na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . **Druhá hypotéza se tedy potvrdila.**

Závislost mezi znaky se tedy potvrdila, a proto byl vyhodnocen také Cramerův koeficient kontingence, který se v tomto případě rovná hodnotě 0,299089669, která značí **slabou závislost**.

#### 2.4.4 Závěry výzkumu

Z celkem 186 oslovených respondentů dotazník vyplnilo 125 z nich, přičemž 4 z nich uvedli, že u firmy nakupují jako podnikatelský subjekt. Návratnost dotazníku byla tedy vysoká, kdy aktivní míra návratnosti dosáhla hodnoty 68,68 %. Minimální stanovená velikost vzorku byla určena jako 97 získaných vyplněných dotazníků. Tato hranice byla splněna, a proto lze výsledky výzkumu vztáhnout na celou populaci – tedy na zákazníky, kteří ve firmě už někdy nakoupili a jejich údaje jsou v interní databázi.

Respondenty z hlediska pohlaví tvořili z cca 59 % muži a 41 % ženy. Více než třetinu respondentů a zároveň největší podíl tvořili lidé mezi 31 a 40 lety. Relevantním výsledkem je pro firmu také zjištění, že podstatná část respondentů spadá do generace X a Boomers, které jsou ochotné oproti mladším generacím připlácet více za nábytek šetrný k životnímu prostředí, jak je podrobněji popsáno v sociálních faktorech SLEPTE. Dále velká část respondentů označila, že z hlediska sociálního statusu patří k pracující části populace (74,38 %).

Vzhledem ke geografickému umístění firmy nebylo překvapením, že téměř 81 % zákazníků tvořili obyvatelé Zlínského kraje. Nezanedbatelnou částí jsou také zákazníci z Jihomoravského kraje (téměř 17 %). Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2 „*Jak často ve firmě Truhlářství Slezák nakupujete?*“ vyšlo najevo, že firma si udržuje poměrně výraznou část stálých zákazníků. Téměř 40 % respondentů totiž uvedlo, že ve firmě nakupují pravidelně s odstupem větším než 1 rok a dále přes 21 % uvedlo, že nakupuje jednou za rok. Téměř 30 % respondentů poté uvedlo, že nakoupili zatím pouze jednou.

Výsledky výzkumu dále ukázaly, že respondenti mají relativně vysoké povědomí o nábytku do obývacích pokojů (71 %) a kuchyní (69 %). Nadpoloviční většina z nich ví také o nabídce v podobě postelí a nábytku do ložnic (64 %) a vestavěných skříní a úložných prostor (59 %). Nejmenší povědomí poté mají respondenti o průmyslových přepravních obalech (7 %), které ale nejsou určeny primárně pro B2C trh, a proto tento výsledek není překvapivý. Naopak překvapivé bylo zjištění, že o možnosti výroby interiérových dveří na míru ví pouze přes 17 % zákazníků. Ačkoliv jsou hodnoty relativních četností odpovědí v rámci otázky o povědomí o produktech v určitých případech relativně vysoké, stále nejsou pro firmu uspokojivé a je patrné, že je v oblasti propagace firemní nabídky prostor pro zlepšení. Zájem respondentů v podstatě do určité

míry kopíroval výsledky ohledně povědomí o produktech. Největší zájem jeví respondenti o vestavěné skříně a úložné prostory (41 %), nábytek do obývacích pokojů (34 %), kuchyňský nábytek (39 %) a o postele a nábytek do ložnic (31 %). Nejmenší zájem respondenti naopak jeví o průmyslové přepravní obaly a kancelářský nábytek, které jsou doménou spíše B2B trhu.

Z hlediska současné propagace firmy se jako nejefektivnější jeví WOM marketing, kdy se 39 % respondentů o firmě dozvědělo ze svého okolí od známých nebo rodiny a 29 % dostalo doporučení od některého z klientů. Relativně účinnou formou reklamy je poté reklama na společenských akcích, kde se o firmě dozvědělo 25 % respondentů. Nejméně účinnou formou propagace je naopak reklama v tisku, která firmě přivedla 7 % zákazníků.

Firma využívá ke komunikaci se zákazníky telefon, e-mail a osobní formu komunikace. Pozitivním výsledkem je to, že tyto komunikační cesty patří mezi zákazníky k těm preferovaným, kdy je v tomto kontextu označila více než polovina respondentů. Zároveň více než 56 % respondentů uvedlo, že mezi jejich preferované formy komunikace s firmou by patřil také chat na Facebooku. Téměř 86 % zákazníků hledalo firmu Truhlářství Slezák na internetu. Vzhledem k tomu, že firma nemá webové stránky ani profily na sociálních sítích se toto zjištění dá vnímat jako velká mezera v její marketingové komunikaci. Výzkum přinesl dále negativní zjištění, kdy respondenti v rámci otázky č. 15 „*Byla orientace v nabídce firmy snadná?*“ odpověděli „Spíše ne“ ve 41 % případů a „Ne“ ve více než 17 % případů. To značí, že většina zákazníků má problémy s orientací v nabídce firmy.

Firma uvažuje také o rozšíření nabídky o nové kategorie produktů. Otázka č. 13 „*O jaké produkty by firma měla rozšířit svoji nabídku?*“ měla zjistit o jaké navrhované produkty by zákazníci firmy měli zájem. Nejvíce respondentů označilo možnost zavedení dřevěných doplňků do kuchyně – blíže specifikovaných jako příborníky, stojany na nože a koření apod. (66 %). Nadpoloviční většina (55 %) respondentů by měla zájem také o posuvné a balkonové dveře na míru. Respondenti v menší míře projevovali také zájem o ostatní navrhované produkty a zhruba 10 % z nich uvedlo, že podle nich nabídku není potřeba rozšiřovat.



Pozitivním výsledkem je, že 90 % zákazníků se přiklání k doporučení firmy svému okolí. Přes 46 % z nich odpovědělo na otázku č. 14 „*Doporučili byste firmu Truhlářství Slezák lidem ve svém okolí?*“ „Ano“ a téměř 44 % „Spíše ano“.

Výsledky modelu důležitosti-spokojenosti ukázaly, že v případě kritéria „*Design produktů*“ a „*Možnost modifikace produktu*“ předčila u respondentů hodnota spokojenosti hodnotu důležitosti. Tyto výsledky se dají interpretovat jako velmi pozitivní. Naopak velký rozdíl byl zaznamenán v případě kritéria „*Propagace firmy a produktů*“, které zákazníci považují za důležité, ale zároveň určili spokojenost s tímto kritériem v rámci Truhlářství Slezák za relativně nízkou. Podobná situace (i když s menším rozdílem) nastala také v případě kritéria „*Délka trvání dodávky produktu*“, kdy je opět hodnota spokojenosti výrazně nižší než určená hodnota důležitosti. Menší rozdíl lze najít také u kritéria „*Výsledná cena*“, kdy respondenti určili vyšší hodnotu důležitosti oproti spokojenosti. Výborných výsledků bylo v tomto ohledu dosaženo v případě kritéria „*Kvalita výsledného produktu*“, jehož důležitost a spokojenost s ním dosahují relativně velmi vysokých hodnot a rozdíl mezi jejich aritmetickými průměry je nízký.

Testování hypotéz vyvrátilo první hypotézu a potvrdilo druhou. Bylo tedy zjištěno, že ochota doporučení firmy svému okolí a frekvence nákupu ve firmě se vzájemně neovlivňují. Naopak slabá závislost existuje mezi způsobem získání povědomí o firmě a hodnocením orientace v její nabídce.

Vzhledem k uvedeným zjištěním, které výzkum přinesl považují centrální výzkumnou otázku „*Jak jsou zákazníci spokojeni se současným stavem poskytovaných služeb a produktů a současným stavem komunikace s firmou?*“ za zodpovězenou.

## **2.5 SWOT analýza**

V rámci SWOT analýzy jsou vyhodnocovány příležitosti a hrozby z externího okolí firmy a silné a slabé stránky pramenící z jejího interního prostředí. Součástí této kapitoly o SWOT analýze je také vyhodnocení EFE matice věnující se právě externím faktorům a vyhodnocení IFE matice, která se naopak věnuje faktorům z interního prostředí.

### **2.5.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky firmy patří její zaměření na plnění požadavků zákazníků pomocí kreativních řešení. V tomto kontextu těží z kvalifikace a mnohaletých zkušeností svých pracovníků, kteří představují také jednu z hlavních silných stránek organizace. Firma si zatím dokázala vždy poradit i s velmi specifickými požadavky, které určití zákazníci na produkt kladli (Slezák, 2021b). Dalším pozitivem je relativně široký sortiment nábytku, jehož výrobu firma nabízí. Pokrývá v podstatě převážnou část potřeb, které by v bytových interiérech z hlediska vybavenosti nábytkem mohly vzniknout. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že má firma také velký podíl pravidelných zákazníků, kteří u ní nakupují opakovaně. Drtivá většina zákazníků se také přiklonila k tomu, že by firmu doporučila svému okolí. Silnou stránkou je také to, že mezi zákazníky účinně funguje WOM marketing. Výzkum také přinesl poznatek v podobě vysoké spokojenosti zákazníků s kvalitou finálních produktů a za silnou stránku lze považovat také to, že firma u většiny zakázek poskytuje dopravu zdarma.

### **2.5.2 Slabé stránky**

Významnou slabou stránkou firmy je jednoznačně absence firemního webu a jiných forem prezence v online prostředí. Tento nedostatek je citelný zejména v kontextu právě probíhající pandemie nemoci COVID-19, kdy je mnohdy online prostředí jedinou cestou, jak komunikovat se zákazníkem. I přesto, že je fungující WOM marketing zařazen do silných stránek, tak spoléhání firmy na tuto formu propagace se naopak dá považovat za stránku slabou, jelikož tento nástroj není plně v rukou vedení firmy. To může vést k tomu, že by se jeho účinnost mohla neočekávaně snížit a firma by na tuto skutečnost reagovala jen velmi obtížně. Slabé stránky má firma také v oblasti distribuce, kdy v současné době nemá vhodné dopravní prostředky k přepravě určitých produktů přímo k zákazníkovi. Konkrétně se jedná o přepravu průmyslových přepravních obalů větších rozměrů, u kterých si zákazník musí zařídit dopravu buďto úplně nebo částečně sám. Slabou stránkou je také to, že firma není schopná přesně určit cenu zakázky už při první konzultaci s klienty. Problémem je také zjištění, že zákazníci nemají dostatečně velké povědomí o některých produktových kategoriích, které firma nabízí. V této oblasti je nedostatkem také skutečnost, že většina zákazníků v rámci výzkumu uvedla, že měla problémy

s orientací v nabídce firmy. Další slabou stránkou je zjištěná nízká spokojenost zákazníků se způsobem propagace firmy a jejích produktů. Vybrané slabé stránky uzavírá potom fakt, že ve firmě není žádný pracovník, který by se věnoval marketingovým aktivitám. V následující tabulce č. 25 jsou shrnuty vybrané silné a slabé stránky pro účely SWOT analýzy.

**Tabulka č. 25: Souhrn silných a slabých stránek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SW analýza - vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
Kreativní řešení požadavků zákazníků	Absence online platform (web, sociální sítě)
Široký sortiment	Přílišné spoléhání na WOM marketing
Doprava u většiny zakázek zdarma	Nedostačující dopravní prostředky
Pracovníci s mnohaletou praxí v oboru	Obtížné určení předběžné ceny zakázky
Firma má vracející se zákazníky	Nízké povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů v nabídce firmy
Účinný WOM marketing	Zákazníci mají problémy s orientací v nabídce firmy
Vysoká spokojenost s kvalitou finálních produktů	Ve firmě chybí osoba zodpovědná za marketingové aktivity
Drtivá většina zákazníků se přiklání k doporučení firmy svému okolí	Nízká spokojenost zákazníků s propagací firmy a produktů

### 2.5.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi, které vyplynuly z analýzy externího prostředí bylo vybráno celkem 8 faktorů. Prvním z nich je zjištění, že starší generace X a Boomers jsou oproti mladším generacím ochotny připlatit za nábytek šetrný k životnímu prostředí. Příležitost pro firmu dále představuje také trend ekologického designu v nábytku, který bude relevantním faktorem na trhu i v nejbližší době. Využití lze nalézt také v informačních technologiích a online prostředí, čehož firma doposud ve větší míře nevyužívá. Z provedeného výzkumu poté vyplynul faktor v podobě příležitosti poptávky po konkrétních produktech, o které by zákazníci měli zájem. Další příležitostí je současný trend integrace osvětlení a různých technologií do samotného nábytku. Společně s trendem ekologického designu a přírodních materiálů by firma mohla poskytnout zákazníkům jedinečné produkty

a odlišit se tak od současné konkurence. Firma také odebírá dlouhodobě od svých stěžejních dodavatelů a má s nimi dobré vztahy. Bylo by tedy vhodné tyto dlouhodobé a dobré vztahy využít a zvýšit tak svou vyjednávací sílu z pozice odběratele. Příležitostí je nepochybně také možnost zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí, kdy má firma nedostatky především v marketingové komunikaci. Za další vnější faktor, který se dá zařadit mezi příležitosti, patří popularita Facebooku a Instagramu. Tyto sociální sítě v České republice používají miliony lidí a firmě by mohly posloužit jako platforma pro propagaci a komunikaci se zákazníky.

#### **2.5.4 Hrozby**

Hrozbou je v současné době stále nejistý vývoj pandemie nemoci COVID-19. Její případné zhoršení by mohlo mít na firmu negativní dopad v podobě například změn v chování spotřebitelů. Další hrozbou je také omezení podnikatelské činnosti. Tento faktor souvisí právě s vývojem zmíněné pandemie, kdy se může jednat o další restrikce například v podobě omezení kontaktu s klienty. Faktor v podobě hlubokého loňského propadu ekonomiky ovlivňuje významně celé podnikatelské prostředí, a proto ho lze vnímat také jako hrozbu. Populace je také v současné době zdrženlivá ve spotřebě a hrozí riziko, že by spotřebitelé mohli nákup statků v podobě nábytku odkládat. Hrozbou je také existence a činnost větších firem, které nabízí kuchyňské linky na míru (ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., Sykora, s. r. o., Oresi, s. r. o.). Menším lokální výrobcům nábytku (včetně Truhlářství Slezák) konkurují především do jisté míry standardizovanými výrobky, působením po celé ČR a možností nahlédnutí ukázek nábytku přímo v showroomech. Kromě těchto větších firem představují hrozbu také lokální výrobci nábytku, kterých se v okolí firmy nachází poměrně velké množství a přímo tak konkurují Truhlářství Slezák. Z analýzy konkurenčního prostředí vyplynulo, že má firma relativně malou vyjednávací sílu z pozice odběratele. U svých dodavatelů nemá z hlediska objemu rozhodující význam a zároveň je na nich relativně závislá. Firma se do budoucna také bude muset v případě jejího růstu potýkat s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v nábytkářském průmyslu. Současně je nutné podotknout, že firma nemá prakticky možnost ovlivňovat hrozby, které z jejího externího prostředí vyplývají. Vybrané příležitosti a hrozby v rámci SWOT analýzy byly pro přehlednost shrnuty do následující tabulky č. 26.

**Tabulka č. 26: Souhrn příležitostí a hrozeb**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

OT analýza - vnější faktory	
Příležitosti	Hrozby
Ochota generace X a Boomers připlácet za nábytek šetrný k životnímu prostředí	Negativní vývoj pandemie nemoci COVID-19
Trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku	Další omezení podnikatelské činnosti v důsledku COVID-19
Využití informačních technologií a online prostředí	Hluboký propad ekonomiky
Poptávka po rozšíření nabídky o konkrétní produkty	Zdrženlivost populace ve spotřebě
Trend integrace osvětlení a technologií do nábytku	Hrozba ze strany větších podniků v kategorii kuchyňských linek
Dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli	Vysoká koncentrace konkurentů v okolí
Zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí	Malý význam firmy jako odběratele
Popularita Facebooku a Instagramu v ČR	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v nábytkářském průmyslu

## 2.5.5 SWOT matice

V této podkapitole je vyhodnocována EFE a IFE matice dle postupu, který popisují Fotr a kol. (2012, s. 41-45).

### 2.5.5.1 EFE matice

Faktory v rámci EFE matice jsou ohodnoceny příslušným stupněm vlivu na firmu. K tomuto účelu slouží stupnice od 1 do 4: 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný a 4 = nejvyšší stupeň vlivu. U každého faktoru je určena také váha podle důležitosti v rozsahu 0 až 1, kdy součet vah v rámci příležitostí a hrozeb musí být dohromady roven hodnotě 1 (Fotr a kol., 2012, s. 41-43). Stupeň vlivu a váhy byly určeny po konzultaci s vedením firmy, aby bylo dosaženo co nejrelevantnějších výsledků v rámci vyhodnocení matice externích faktorů.

**Tabulka č. 27: EFE matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení faktoru	Faktor	Váha	Body	Váha x Body	Suma součinů
Příležitosti					
O1	Ochota generace X a Boomers připlácet za nábytek šetrný k životnímu prostředí	0,05	2	0,1	1,36
O2	Trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku	0,06	3	0,18	
O3	Využívání informačních technologií a online prostředí	0,1	3	0,3	
O4	Poptávka po rozšíření nabídky o konkrétní produkty	0,07	4	0,28	
O5	Trend integrace osvětlení a technologií do nábytku	0,05	1	0,05	
O6	Dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli	0,02	2	0,04	
O7	Zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí	0,09	3	0,27	
O8	Popularita Facebooku a Instagramu v ČR	0,07	2	0,14	
Hrozby					
T1	Negativní vývoj pandemie nemoci COVID-19	0,08	2	0,16	1,24
T2	Omezení podnikatelské činnosti v důsledku COVID-19	0,1	3	0,3	
T3	Hluboký propad ekonomiky	0,04	2	0,08	
T4	Zdrženlivost populace ve spotřebě	0,06	1	0,06	
T5	Hrozba ze strany větších podniků v kategorii kuchyňských linek	0,04	4	0,16	
T6	Vysoká koncentrace konkurentů v okolí	0,07	4	0,28	
T7	Malý význam firmy jako odběratele	0,05	2	0,1	
T8	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v nábytkářském průmyslu	0,05	2	0,1	
Σ		1			

#### 2.5.5.2 IFE matice

Vyhodnocení IFE matice probíhalo podobně jako v případě postupu u předchozí EFE matice. Hodnoty stupně vlivu a vah jsou opět určeny na základě konzultace s vedením firmy. Pro vyjádření vlivu na firmu byla opět jako v případě EFE matice využita stupnice od 1 do 4.

**Tabulka č. 28: IFE matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení faktoru	Faktor	Váha	Body	Váha x Body	Suma součinů
Silné stránky					
S1	Kreativní řešení požadavků zákazníků	0,07	2	0,14	1,43
S2	Široký sortiment	0,05	2	0,1	
S3	Doprava u většiny zakázek zdarma	0,02	1	0,02	
S4	Pracovníci s mnohaletou praxí v oboru	0,08	3	0,24	
S5	Firma má vracející se zákazníky	0,06	3	0,18	
S6	Účinný WOM marketing	0,07	2	0,14	
S7	Vysoká spokojenost s kvalitou finálních produktů	0,1	4	0,4	
S8	Drtivá většina zákazníků se přiklání k doporučení firmy svému okolí	0,07	3	0,21	
Slabé stránky					
W1	Absence online platforem (web, sociální sítě)	0,11	4	0,44	1,53
W2	Přílišné spoléhání na WOM marketing	0,07	3	0,21	
W3	Nedostačující dopravní prostředky	0,02	2	0,04	
W4	Obtížné určení předběžné ceny zakázky	0,03	1	0,03	
W5	Nízké povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů v nabídce firmy	0,07	3	0,21	
W6	Zákazníci mají problémy s orientací v nabídce firmy	0,09	3	0,27	
W7	Ve firmě chybí osoba zodpovědná za marketingové aktivity	0,03	3	0,09	
W8	Nízká spokojenost zákazníků s propagací firmy a produktů	0,06	4	0,24	
Σ		1			

## 2.5.6 Vyhodnocení SWOT matice

Po sečtení hodnot silných (S) a slabých (W) stránek je výsledkem hodnota 2,96. V případě součtu příležitostí (O) a hrozeb (T) je hodnota 2,6. To značí, že firma vykazuje vyšší citlivost na interní faktory oproti externím. Rozdíl těchto hodnot (tedy interních a externích faktorů) je roven 0,36. Zároveň je hodnota slabých stránek vyšší než hodnota silných. Z toho vyplývá, že by se firma měla soustředit na redukci slabých stránek. Z hlediska externích faktorů vyšla hodnota příležitostí vyšší než hodnota hrozeb, a proto je pro firmu vhodnější využít příležitostí spíše než se snažit o eliminaci hrozeb.

$$\text{Interní faktory (IFE)} = S + W = 1,43 + 1,53 = 2,96$$

$$\text{Externí faktory (EFE)} = O + T = 1,36 + 1,24 = 2,6$$

$$\text{Interní faktory} - \text{Externí faktory} = 2,96 - 2,6 = 0,36$$

## 2.6 Závěry analýzy současného stavu

Součástí analýzy současného stavu bylo mimo jiné plnění dvou dílčích cílů práce. Prvním z nich bylo provedení analýzy vnitřního a vnějšího okolí. Za tímto účelem byla provedena SLEPTE analýza a analýza konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil pro analýzu vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí byla poté realizována prostřednictvím marketingového mixu 4P. Druhým dílčím cílem bylo provedení marketingového výzkumu.

SLEPTE analýza nastínila kontext v podobě vnějšího prostředí, ve kterém se firma aktuálně pohybuje. Velkým tématem poslední doby je mimo jiné pandemie nemoci COVID-19, jejíž dopady jsou patrné napříč různými faktory externího prostředí firmy, ať už v legislativě, ekonomice nebo obecně ve společnosti. Firma se v současné době kromě ekonomického propadu a rizika změny a vzniku další legislativy musí potýkat také s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v nábytkářském průmyslu nebo nedostatkem FSC certifikovaného dřeva. Z externího prostředí samozřejmě vyplývají také různé příležitosti v podobě nových trendů v nábytku nebo popularitě sociálních sítí v tuzemsku. V okolí firmy existuje poměrně silná koncentrace lokálních výrobců nábytku na míru, což vytváří předpoklad pro silný konkurenční boj mezi nimi. V porovnání s konkurencí má firma sice široký sortiment produktů, avšak za většinou konkurentů zaostává především ve své online prezentaci. V tomto ohledu analytická část práce nastínila jisté nedostatky, které by mohly pozici firmy Truhlářství Slezák na trhu ohrozit. Jedná se především o velmi slabou marketingovou komunikaci, ve které firma vůbec nevyužívá internetový marketing v žádné jeho podobě. Absence webových stránek podniku nebo profilů na sociálních sítích se dá chápat jako velmi silný nedostatek, a to především kvůli zjištění, že téměř 86 % zákazníků hledalo firmu na internetu. Dále se sice ukázalo, že WOM marketing přináší firmě většinový podíl jejích zákazníků, avšak firma nemá tento nástroj plně ve své vlastní režii, a proto existuje riziko snížení jeho efektivity. Spoléhání firmy ve velké míře právě na WOM marketing se tedy dá považovat za slabou stránku marketingové komunikace. Je tedy patrné, že v této oblasti je velký



prostor pro zlepšení. Totéž platí obecně pro komunikaci firmy se zákazníky. U většiny z nich bylo zjištěno, že měli problémy s orientací v nabídce firmy. Testování hypotéz posléze potvrdilo, že existuje závislost mezi hodnocením orientace v nabídce firmy a způsobem získání povědomí o firmě. Dále výsledky výzkumu přinesly zjištění, že téměř čtvrtina zákazníků se poprvé s firmou setkala díky reklamě na společenské akci. V minulosti využívaná tištěná reklama v lokálním týdeníku přivedla firmě 7 % zákazníků, kdy tato hodnota představuje pozůstatek její efektivnosti. Respondenti ve výzkumu hodnotili také důležitost určitých kritérií a relativní spokojenost s nimi. Negativních výsledků bylo dosaženo zejména v hodnocení propagace firmy a produktů, délky dodání produktu a v menší míře také ve spokojenosti s cenou. Pozitivně zákazníci naopak hodnotili spokojenost s kvalitou finálních produktů nebo možnosti modifikace produktů a jejich design. Firma těží ze zkušeností pracovníků a jejich schopnosti kreativně řešit požadavky zákazníků. I přes zmíněné nedostatky (zejména v oblasti marketingové komunikace) se drtivá většina zákazníků také přiklání k doporučení firmy svému okolí.

Při vyhodnocení SWOT analýzy získaly interní faktory vyšší hodnotu oproti externím. To značí, že firma je více citlivá spíše na faktory vnitřního prostředí. Zároveň je hodnota slabých stránek vyšší než hodnota silných. Pro firmu by tedy bylo vhodné zaměřit se na eliminaci nebo redukci slabých stránek. V případě externích faktorů převyšuje hodnota příležitostí hodnotu hrozeb. Podnik by se měl primárně tedy zaměřit na využití příležitostí, které vnější prostředí nabízí. Na okolní hrozby má podnik relativně malý vliv a je spíše nepravděpodobné, že by dokázal tyto externí faktory manipulovat ve svůj prospěch. Následující výčet představuje nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tak, jak je určila SWOT analýza (vybrány byly faktory s hodnotou součinu větší nebo rovnou 0,15).

#### **Příležitosti:**

- Trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku,
- Využití informačních technologií a online prostředí,
- Poptávka po rozšíření nabídky o konkrétní produkty,
- Zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí.

**Hrozby:**

- Negativní vývoj pandemie nemoci COVID-19,
- Omezení podnikatelské činnosti v důsledku COVID-19,
- Hrozba ze strany větších podniků v kategorii kuchyňských linek,
- Vysoká koncentrace konkurentů v okolí.

**Silné stránky:**

- Vysoká spokojenost zákazníků s kvalitou finálních produktů,
- Pracovníci s mnohaletou praxí v oboru,
- Drtivá většina zákazníků se přiklání k doporučení firmy svému okolí,
- Firma má vracející se zákazníky.

**Slabé stránky:**

- Absence online platform (web, sociální sítě),
- Zákazníci mají problémy s orientací v nabídce firmy,
- Nízká spokojenost zákazníků s propagací firmy a jejích produktů,
- Přílišné spoléhání na WOM marketing,
- Nízké povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů v nabídce firmy.

Analýza současného stavu tedy připravila podklady, které jsou využitelné v návrzích na změny v rámci marketingové strategie firmy Truhlářství Slezák. Konkrétní podoba návrhů je k dispozici v následující třetí části diplomové práce „Vlastní návrhy řešení“.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato třetí a poslední hlavní část diplomové práce se soustředí na vlastní návrhy řešení, které by měly vést ke změnám a zlepšení marketingové strategie firmy Truhlářství Slezák. Návrhy řešení vycházejí z podkladů, které formulovala předchozí analytická část práce. Nejprve je nutné identifikovat cíle, kterých by tato návrhová část měla dosáhnout a posléze lze přejít ke konkrétním návrhům, časovému harmonogramu jejich realizace a ekonomickému zhodnocení. Součástí je také analýza rizik, která možná rizika spojená s návrhy identifikuje a navrhuje jejich protipatření.

#### 3.1 Identifikace cílů vlastních návrhů řešení

Analýza současného stavu poskytla podněty pro zlepšení a úpravu současného stavu marketingové strategie podniku. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by se firma měla soustředit na redukci slabých stránek a využít příležitostí z vnějšího okolí. Tabulka č. 29 obsahuje přehled vybraných hlavních slabých stránek podniku. Z charakteru těchto slabých stránek je patrné, že odstranění některých z nich se bude částečně překrývat. Konkrétně absenci online platforem (W1), problém zákazníků s orientací v nabídce (W6) a zákaznickou nespokojenost s propagací firmy a produktů (W8) lze řešit právě pomocí vytvoření webových stránek a profilů na sociálních sítích a dalších úprav propagace. Velká míra spoléhání na WOM marketing (W2) se poté dá řešit diverzifikací nástrojů marketingové komunikace. Řešení nízkého povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů (W5) je částečně také spojeno s řešením W1 a W8.

**Tabulka č. 29: Nejvýznamnější slabé stránky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení faktoru	Slabé stránky
W1	Absence online platforem (web, sociální sítě)
W2	Přílišné spoléhání na WOM marketing
W5	Nízké povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů v nabídce firmy
W6	Zákazníci mají problémy s orientací v nabídce firmy
W8	Nízká spokojenost zákazníků s propagací firmy a produktů

Slabé stránky firmy v tabulce č. 29 představují nejvýznamnější mezery jejího interního prostředí. I přesto, že ostatní faktory v rámci slabých stránek nedosáhly v porovnání tak vysokých hodnot v IFE matici, nelze je opomenout a je třeba se jejich řešení také věnovat. Z toho důvodu se návrhová část kromě zmíněných nejvýznamnější slabých stránek věnuje také eliminaci nebo alespoň redukci všech dalších slabých stránek.

Přehled vybraných příležitostí je vidět v tabulce č. 30. Obecně se v případě příležitostí ukazuje provázanost s řešením redukce slabých stránek firmy. Příležitost v podobě využití informačních technologií a online prostředí (O3) lze navázat na nutnost vytvoření webových stránek a profilů na sociálních sítích. V podobném kontextu se dá hovořit také o příležitosti v podobě zlepšení marketingových aktivit v porovnání s konkurencí (O7), která zasahuje také do oblasti marketingové komunikace a redukce slabých stránek, které z ní pramení. Významnou příležitostí je také skutečnost, že zákazníci projevují zájem o některé z produktů (O4), o kterých firma uvažuje v rámci rozšíření své nabídky nebo trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku (O2).

**Tabulka č. 30: Nejvýznamnější příležitosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení faktoru	Příležitosti
O2	Trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku
O3	Využívání informačních technologií a online prostředí
O4	Poptávka po rozšíření nabídky o konkrétní produkty
O7	Zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí

Ačkoliv bylo u zmíněných příležitostí v tabulce č. 30 dosaženo v rámci vyhodnocení EFE matice ve SWOT analýze nejvyšších hodnot, podobně jako v případě slabých stránek nelze ignorovat ani další příležitosti, které externí okolí nabízí. Proto návrhová část pracuje také s méně významnými příležitostmi.

Testování hypotéz v rámci výzkumu také nepotvrdilo první hypotézu. Mezi doporučením firmy svému okolí a frekvencí nákupu ve firmě tedy neexistuje závislost, což umocňuje nutnost zásahu do prvku propagace, jelikož nelze spoléhat na to, že by se zákazníci stavili k doporučení firmy jejich okolí v souvislosti s frekvencí nákupu ve firmě. Truhlářství Slezák by se tedy mělo zaměřit na zlepšení své vlastní propagace. Zároveň výzkum ale potvrdil druhou hypotézu, kdy spolu vzájemně souvisí způsob vzniku povědomí o firmě

a hodnocení orientace v nabídce firmy zákazníci. Firma by se tedy měla zaměřit na kontrolu nad vznikem povědomí o firmě, formálně stanovit šířku své nabídky a takto definovanou nabídku prezentovat na trhu takovým způsobem, aby bylo spotřebitelům jasné, co přesně můžou od firmy očekávat. Takové zaměření souvisí také s redukcí W2, kdy má firma v případě spoléhání na WOM marketing právě omezenou kontrolu nad formováním povědomí o její kompletní nabídce.

### **3.1.1 Hlavní a dílčí cíle vlastních návrhů řešení**

Návrhová část si za úkol klade splnění čtyř hlavních cílů. **První hlavní cíl – Úprava prvků marketingového mixu: produkt, cena, distribuce** – využije příležitostí jako je rozšíření nabídky o poptávané produkty (O4) a trend ekologického designu a přírodních materiálů v nábytku (O2). **Druhý hlavní cíl – Úprava prvku propagace marketingového mixu: současná marketingová komunikace** – se soustředí na řešení problémů v podobě určených slabých stránek (primárně W2, W5, W6 a W8). **Třetí hlavní cíl – Úprava prvku propagace marketingového mixu: vytvoření webových stránek a profilů na sociálních sítích a firemních online profilů** – se věnuje řešení slabé stránky v podobě předem definované W1. V obou případech se vyskytuje možnost využití příležitosti v podobě informačních technologií a online prostředí (O3). **Čtvrtý hlavní cíl – Odstranění nejvýznamnějších slabých stránek firmy za pomoci vlastních návrhů řešení** – je průřezovým hlavním cílem, který se zabývá primárně odstraněním nebo redukcí nejvýznamnějších slabých stránek podniku a **slouží pouze jako kontrolní prvek** v rámci odstranění nejvýznamnějších slabých stránek.

Ač se sice 2. a 3. cíl soustředí také na jeden z prvků marketingového mixu, konkrétně propagaci, analytická část určila právě propagaci za nejslabší prvek a vzhledem k množství potřebných úprav byl obsah návrhů v této oblasti rozdělen na jednotlivé hlavní cíle. Z předchozího popisu stanovených hlavních cílů návrhové části tedy vyplývá, že budou tyto cíle z větší části naplňovány za pomoci odstranění a redukce slabých stránek společně s využitím určených příležitostí. V následující tabulce č. 31 je znázorněn rozpad všech 4 hlavních cílů návrhové části na vedlejší cíle, které je potřeba splnit k úspěšnému naplnění těch hlavních.

**Tabulka č. 31: Definice hlavních a vedlejších cílů vlastních návrhů řešení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavní cíle	Vedlejší cíle
<b>1. Cíl: Úprava prvků marketingového mixu: produkt, cena, distribuce</b>	<i>Produkt:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Návrh zařazení nových produktů do nabídky</li> <li>- Formální definice nabídky firmy a její ucelení</li> </ul> <i>Cena:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Úpravy slevové politiky</li> </ul> <i>Distribuce:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navržení alternativ dopravy na B2B trhu</li> </ul>
<b>2. Cíl: Úprava prvku propagace marketingového mixu: současná marketingová komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revize v současné době využívaných nástrojů marketingové komunikace</li> <li>- Navržení zařazení nových nástrojů nebo odstranění nevyhovujících</li> <li>- Úprava přímého marketingu</li> <li>- Návrh nástrojů podpory prodeje</li> </ul>
<b>3. Cíl: Úprava prvku propagace marketingového mixu: vytvoření webových stránek, účtů na sociálních sítích a firemních online profilů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navržení obsahu webových stránek</li> <li>- Navržení směru vizuálního motivu webových stránek</li> <li>- Návrh založení a správy účtu na Facebooku</li> <li>- Návrh založení a správy účtu na Instagramu</li> <li>- Návrh založení firemních profilů na Googlu a Firmy.cz</li> </ul>
<b>4. Cíl: Odstranění nejvýznamnějších slabých stránek firmy za pomoci vlastních návrhů řešení</b>	<i>Odstranění a redukce:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- W1: Absence online platform (web, sociální sítě)</li> <li>- W2: Přílišné spoléhání na WOM marketing</li> <li>- W5: Nízké povědomí zákazníků o některých kategoriích produktů v nabídce firmy</li> <li>- W6: Zákazníci mají problémy s orientací v nabídce firmy</li> <li>- W8: Nízká spokojenost zákazníků s propagací firmy a produktů</li> </ul>

## **3.2 Úprava marketingového mixu**

Konkrétní návrhy změn jsou rozděleny podle prvků marketingového mixu 4P, kterých se týkají. Významná pozornost je věnována především prvku propagace, který určila analytická část za nejslabší z celého marketingového mixu.

### **3.2.1 Produkt**

Analýza marketingového mixu 4P stanovila, že produkty firmy se vzhledem k jejich jedinečnosti liší. Mezi primární kategorie pro připomenutí patří: obývací stěny a nábytek do obývacích pokojů, kuchyňské linky a kuchyňský nábytek, postele a nábytek do ložnic, vestavěné skříně a úložné prostory, nábytek do koupelny, kancelářský nábytek, interiérové dveře a průmyslové přepravní obaly. Většina těchto kategorií produktů se dá najít vesměs v nabídce každé firmy, která se zabývá výrobou nábytku na míru.

#### **3.2.1.1 Rozšíření nabídky produktů**

Truhlářství Slezák má sice širokou nabídku produktů, avšak je vhodné využít příležitosti v podobě poptávky po rozšíření nabídky novými produkty (O4). Provedený výzkum mezi zákazníky odhalil, že zhruba dvě třetiny zákazníků by v nabídce uvítaly dřevěné doplňky do kuchyně ve formě stojanů na nože, stojanů na koření, příborníků apod. Nadpoloviční většina (zhruba 55 %) by do nabídky zařadila také posuvné a balkonové dveře. Relativně velký zájem by byl také o zábradlí a schody (46 %) a designové řady postelí a ložnic (44 %). Dalšími v pořadí z hlediska zájmu jsou designové řady obývacích stěn a kuchyňských linek. U těchto jednotlivých řad zájem projevila zhruba třetina zákazníků. Zakomponování nábytku šetrného k životnímu prostředí označilo 31,4 % respondentů. Mimo to necelých 10 % shledává širší nabídky jako dostatečnou a objevili se také 3 individuální odpovědi se specifickými požadavky.

Po konzultaci s majitelem firmy se nově v nabídce objeví dřevěné doplňky do kuchyně a interiérů, posuvné a balkonové dveře na míru a zábradlí a schody. Zmíněné designové řady kuchyní, obývacích pokojů a ložnic včetně postelí nedoporučuji firmě do portfolia produktů zařazovat. Vzhledem k tomu, že podobné designové a předdefinované řady nábytku nabízí konkurence v podobě Sykora, s. r. o., Oresi, s. r. o. a ASKO-NÁBYTEK,

s. r. o., by firma čelila silné konkurenci ze strany těchto větších firem se silnou pozicí na trhu a know-how. Kromě této silné konkurence na trhu se takové rozhodnutí dá zakládat také na pro firmu náročném vývoji a zavedení takových produktů na trh.

Truhlářství Slezák by především mělo využít oproti zmíněným konkurentům své konkurenční výhody v podobě výroby nabídku přesně na míru a využívat při tom příležitosti, které okolní prostředí nabízí. Mezi takové příležitosti patří právě ekologický design a přírodní materiály v nábytku (O2) a materiály šetrné k životnímu prostředí nebo integrace osvětlení a technologií do nábytku (O5). Z hlediska integrace elektroniky lze do portfolia produktů zařadit možnost instalace bezdrátového nabíjení a osvětlení přímo do nábytku. Takové trendy se pojí také s využíváním nových materiálů. Zákazníkům lze proto nabídnout mimo jiné také možnost výběru použitého materiálu nejen z hlediska designu, ale také z hlediska jejich preferencí v této oblasti. Proto navrhuji definovat celkem tři dílčí materiálové řady, ze kterých si spotřebitelé po konzultaci s firmou budou moci vybrat materiál, který vyhovuje právě jejich preferencím. Konkrétně se řady dají nazvat jako KLASIK, EKO a PREMIUM

**KLASIK** – tato materiálová kategorie by zahrnovala veškerý standardní materiál pro zákazníky bez konkrétních materiálových preferencí. Cílí na zákazníky, kteří se zajímají především o design, kvalitu a životnost nábytku.

**EKO** – cílila by na zákazníky, kteří preferují materiály šetrné k životnímu prostředí a pracovala by pouze s výrobky pocházejících z lesů s certifikací FSC.

**PREMIUM** – materiály určené pro náročné zákazníky. V zásadě by se jednalo o vzácné druhy dřevin, kovů a jiných materiálů s omezenou dostupností a ve vysoké pořizovací ceně. Důraz by měl být v komunikaci této řady kladen na kvalitu, luxus a poctivé řemeslné zpracování.

Účelem definování řad KLASIK, EKO a PREMIUM je vytvoření možnosti další modifikace produktů pro zákazníky. Zároveň tyto materiálové řady slouží k obohacení nabídky firmy bez nutnosti jejího dalšího rozšíření o další produkty a v případě řady EKO se naskytuje také možnost využití příležitosti O1, kdy jsou generace X a Boomers ochotny připlácet za nábytek šetrný k životnímu prostředí. Řady slouží především jako demonstrace možností materiálových řešení, které firma nabízí. Materiály lze mezi těmito řadami různě kombinovat podle přání zákazníka. Analýza současného stavu odhalila



nutnost zlepšení orientaci zákazníků v nabídce, a proto řešení za pomoci definice materiálových řad nabídku firmy obohacuje bez jejího věcného rozšiřování, které by v důsledku mohlo vést opět k náročné orientaci zákazníků. Jasnému definování nové podoby nabídky se věnuje následující „Formální ucelení nabídky“.

### **3.2.1.2 Formální ucelení nabídky**

Výzkum odhalil, že většina zákazníků má problém s orientací v nabídce firmy (W6). Z toho důvodu je nutné, aby si firma jasně definovala a formálně stanovila produktové kategorie, které bude na trhu prezentovat a eliminovat tak tuto slabou stránku. Dále formální ucelení nabídky redukuje částečně W5 v podobě nízkého povědomí zákazníků o některých produktových kategoriích, a to zejména v kombinaci s návrhy v rámci reklamy v „3.2.4 Propagace“. Firma nabízí i v porovnání s konkurencí poměrně velké množství produktů. Tyto produkty by se měly rozdělit do jednotlivých kategorií, které umožní nabídku rozdělit a přispějí tak k lepší orientaci a budou do budoucna sloužit jako výchozí základna pro tvorbu obsahu propagace. Služby není třeba zásadním způsobem nijak upravovat a platí, že se za ně považuje: konzultace podoby produktu včetně 3D návrhu, naměření u zákazníka, instalace produktů u zákazníka, doprava produktů a oprava nábytku. Veškerý nábytek, který firma vyrábí se dá považovat za nábytek na míru. Včetně nově zařazených produktů v podobě doplňků do kuchyně a interiérů, posuvných a balkonových dveří a zábradlí a schodů. Firma by tedy měla nabízet své produkty právě pod pojmem „nábytek na míru“ a nabídku pevně definovat do následujících kategorií.

#### **Nabídka pro B2C trh:**

##### **1. Kategorie: „Nábytek“:**

- Kuchyně a kuchyňské linky,
- Obývací pokoje a obývací stěny,
- Ložnice a postele,
- Vestavěné skříně, šatny, komody a další úložné prostory,
- Pracovny,
- Koupelny.

##### **2. Kategorie: „Dveře“:**

- Interiérové,

- Posuvné interiérové,
- Balkonové.

### **3. Kategorie „Schodiště a zábradlí“:**

- Interiérové,
- Venkovní.

### **4. Kategorie „Interiérové doplňky“:**

- Stojany na nože/koření/lahve od vína,
- Příborníky,
- Bezdrátové nabíječky v nábytku,
- Osvětlení v nábytku,
- Nástěnné věšáky, poličky, zrcadla a další.

### **Nabídka pro B2B trh:**

#### **5. Kategorie „Pro firmy“:**

- Kancelářský nábytek,
- Průmyslové přepravní obaly (dřevěné bedny).

Formální nabídka by měla být přehledně uvedena na webu a mělo by z ní být čerpáno při aktivitách marketingové komunikace. V nabídce se překrývá položka kancelářského nábytku v B2B a pracoven v B2C. Jelikož jsou takové produkty na míru nabízeny na obou trzích, je nutné je uvádět v nabídce jak pro klasické spotřebitele, tak ostatní podnikatelské subjekty. Patrné je, že v případě B2C je možné odlišení komunikace kancelářského nábytku pod pojmem „Pracovny“. Zmíněné produktové kategorie budou doplněny právě možností výběru konkrétních materiálů z řad KLASIK, EKO a PREMIUM.

#### **3.2.1.3 Služby**

Vzhledem k současné situaci, kdy podnikání firmy komplikují různé vládní restriktce, se firmě nabízí možnost své doprovodné služby částečně řešit pomocí online komunikace se zákazníky a využít tak příležitosti O3. Předpokladem je vytvoření online prezence firmy, které se blíže věnuje část „3.2.4 Propagace“. Celkem 2 doprovodné služby nelze řešit jinak než přímým kontaktem se zákazníkem. Jedná se o naměření nábytku u zákazníka a odbornou instalaci nábytku u zákazníka. Konzultace podoby produktu a jeho 3D návrh lze řešit právě za pomoci videokonferencí. Podobně lze přistupovat také

k domluvení termínu naměření nebo konzultace, jejichž registraci lze realizovat také pomocí online prostředí. Jako konkrétní online komunikační kanály pro smlouvení termínu navrhuji formulář na webu, chat na Facebooku a e-mail. Jako nástroj pro videokonference je vhodné zvolit Skype nebo jiný podobný software.

#### **Souhrn změn v rámci produktu:**

- Zařazení nových produktů do nabídky,
- Vytvoření materiálových řad jako další možnost modifikace produktů zákazníky,
- Formální ucelení nabídky pro B2B a B2C trh,
- Řešení konzultací designu produktu a 3D návrhu online.

### **3.2.2 Cena**

Ceny produktů se odvíjí od charakteru konkrétních zakázek, a proto není možné upravovat žádné pevně dané ceny produktů. Návrhy v cenové oblasti se tedy soustředí na úpravu cenové politiky služeb v porovnání s konkurencí a na tvorbu slevové politiky. První navrhovanou změnou je úprava nakládání s cenou 3D návrhu produktů. Hlavní konkurenti, které stanovila Porterova analýza pěti konkurenčních sil, vesměs nabízí na rozdíl od Truhlářství Slezák služby konzultace a tvorby 3D návrhu zdarma, což firmu v rámci konkurenčního boje v této oblasti staví do relativně nevýhodné pozice. Cena 3D návrhu, která je součástí konzultace by měla být tedy po vzoru konkurence nabízena zdarma. Úpravy cen, ve smyslu jejich snížení, poskytuje firma pouze v případě dopravy zdarma, která je podmíněná minimální cenou výše zakázky (tj. konkrétně nad 5 000 Kč) nebo potřebou odborné instalace nábytku u klienta. Vzhledem k tomu, že drtivá většina zakázek tyto podmínky splňuje navrhuji dopravu zdarma zavést jako trvalou výhodu, která bude platná pro veškeré zakázky a zároveň vylepší pozici firmy v rámci konkurenčního boje. V případě těchto konkrétních návrhů je využíváno příležitosti O7 v podobě zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu v porovnání s konkurencí. Firma by se tedy realizací takových návrhů přiblížila možnostem, které poskytuje konkurence.

V rámci prvku ceny je možné řešit také slabou stránku W4, kterou je obtížné stanovitelná předběžná cena. Celková částka ceny za realizaci každé zakázky se odvíjí od různých faktorů (například cena za materiál, náročnost výroby apod.). Není tedy možné cenu

stanovit již při první konzultaci s klientem. Tuto slabou stránku lze částečně redukovat poskytnutím cenového odhadu personálu firmy, u kterého je nutné zdůrazňovat jeho orientační charakter. V tomto kontextu lze využít příležitosti O6, kterou jsou dobré a dlouholeté vztahy s dodavateli. Je tedy možné takových pozitivních styků využít a vyjednat s dodavateli přístup k aktuálním ceníkům jejich zboží a využít takové informace právě k přesnějšímu odhadu předběžné ceny zakázky.

Dále je vhodné, aby si firma stanovila obecnou slevovou politiku. Z hlediska stálých slev navrhuji nabízet slevu na B2B trhu v případě, že si odběratel zajistí vlastní dopravu. Návrhům na krátkodobé slevové stimuly se věnuje „3.2.4 Propagace“ v rámci podpory prodeje.

#### **Souhrn změn v rámci ceny:**

- Stanovení slev pro B2B při zajištění vlastní dopravy,
- Vyjednání přístupu k ceníkům zboží u dodavatelů,
- Nabídka konzultace podoby produktu včetně 3D návrhu zdarma,
- Stanovení bezplatné dopravy u všech zakázek.

### **3.2.3 Distribuce**

Analýza současného stavu poskytla podnět v podobě omezených možností dopravy průmyslových přepravních obalů v důsledku nedostačujících dopravních prostředků (W3). Při specifických případech, kdy odběratel požaduje větší množství beden nebo bedny větších rozměrů není pro firmu možné takové produkty vlastními dopravními prostředky přepravit. Tento problém je částečně řešen stanovením slevy při zajištění vlastní dopravy odběratelem v rámci návrhů u ceny. Po konzultaci s firmou v současné době není možné pořídit vhodnější dopravní prostředek, který by měl dostatečně velký a vhodný nákladní prostor. Proto navrhuji možnost sestavení větších beden přímo u zákazníka, kdy by k němu firma byla schopna dopravit připravený materiál a bednu sestavit přímo na místě. Další možností je v případě takových zakázek zajistit dopravu od externího partnera, kdy by bylo ale nutné počítat se zvýšením konečné ceny. Tyto návrhy řeší problém pouze částečně, a proto zdůrazňuji, že by prioritou do budoucna mělo být pořízení vhodnějšího dopravního prostředku.

### **Souhrn změn v rámci distribuce:**

- Sleva odběratelům B2B trhu při zajištění vlastní dopravy,
- Montáž průmyslových přepravních obalů přímo u odběratele,
- Zajištění externího dopravce při zakázkách s větším objemem a větším rozměrem průmyslových přepravních obalů.

### **3.2.4 Propagace**

Prvek propagace je nejslabší oblastí marketingového mixu firmy. Z tohoto důvodu se velká část návrhů týká právě tohoto prvku. Pro přehlednost jsou návrhy v této oblasti rozděleny na úpravu současné marketingové komunikace, tvorbu webu a profilů firmy na Googlu a Firmy.cz a účtů na sociálních sítích. Vzhledem k tomu, že ve firmě není osoba, která by byla zodpovědná za marketingové aktivity, bude připadat většina návrhů do režie majitele firmy nebo externích partnerů. To umožní redukci identifikované slabé stránky W7 právě v podobě absence takové osoby ve firmě.

#### **3.2.4.1 Úprava současné marketingové komunikace**

##### **Reklama**

Firma doposud používala dvě formy tištěné reklamy. První z nich je reklama v katalogích a programech společenských akcí, která funguje ve své podstatě jako sponzoring. Druhou formou je reklama v místním tisku, kterou firma využívala nepravdělně v minulosti. Výsledky výzkumu ukázaly, že reklama na společenských akcích přivedla firmě téměř čtvrtinu jejich zákazníků, a proto navrhuji v této formě propagace i nadále pokračovat s úpravou v podobě revidované definice nabídky z části „3.2.1.2 Formální ucelení nabídky“. Oproti tomu prostřednictvím reklamy v tisku firmu našlo zhruba 7 % zákazníků. I když se jedná o nejméně efektivní způsob inzerce, je nutné zdůraznit, že tuto formu reklamy firma již v současné době nevyužívá a jedná se tedy o pozůstatek její efektivnosti. Také vzhledem k omezení konání společenských akcí je vhodné, aby firma využila další způsob tištěné reklamy a vrátila se k reklamě v místním tisku. Dá se očekávat, že se zavedením a zintenzivněním reklamy v regionu, se její efektivnost také zvedne a přivede více zákazníků. Do jisté míry přinese také do palety nástrojů propagace diverzitu a sníží závislost na WOM marketingu, který představuje primární způsob šíření

povědomí o firmě. V důsledku tento návrh na změny v reklamě redukuje slabou stránku W8 v podobě nespokojenosti zákazníků s propagací firmy, W2 v podobě spoléhání na WOM marketing a W5 týkající se nízkého povědomí zákazníků o některých produktových kategoriích v nabídce.

Jako nejlepší možnost se jeví inzerce v týdeníku Dobrý den s kurýrem. Jedná se o jediný týdeník v regionu Slovácko a patří k nejčtenějším novinám v této oblasti. Týdně ho přečte 20 000 lidí, osloví každou 3. domácnost v regionu a 90 % čtenářů tvoří lidé v produktivním věku od 20 do 60 let (55 % muži a 45 % ženy). Inzerce je možná jak v tištěném týdeníku, tak na jeho webu (iDobryden.cz, 2021). Cílová skupina tohoto týdeníku tedy pokrývá z demografického hlediska podstatnou část zákazníků firmy, která je z drtivé většiny tvořena právě spotřebiteli v produktivním věku. Cena inzerce v tištěné podobě se odvíjí od plochy strany od prostoru 4 x 4 cm za 250 Kč až po celou stranu za 21 280 Kč. Pro Truhlářství Slezák by bylo vhodné využití osminy strany (13,5 x 10 cm) za 2 565 Kč bez DPH. Inzerent poskytuje grafické zpracování za 100 Kč bez DPH a také slevu v případě opakování reklamy, kdy je možné opakovat reklamu 4x se slevou 10 % a využitím již zpracovaného grafického návrhu, který je zpoplatněn pouze jednou (iDobryden.cz, 2020). Reklama v místních tištěných médiích by měla z vizuální stránky obsahovat následující:

- Ilustrační fotografie nábytku/výroby nábytku,
- Logo + název firmy,
- Stručný výčet nabídky,
- Kontakty (webové stránky, telefonní číslo, email, adresa).

V případě využití reklamy na webu by bylo vhodné využít statických bannerů, jehož zpracování nabízí inzerent zdarma a cena za banner o rozměrech 970 x 110 px v horní polovině hlavní webové stránky činí 700 Kč za týden (iDobryden.cz, 2019). Reklama na webu ve formě banneru by poté měla obsahovat logo a název firmy, výraz „nábytek na míru“ a případně stručný výčet nabídky a kliknutí na reklamu by mělo potenciální zákazníky přivést na hlavní webovou stránku firmy. Bannerová reklama na webu a tištěná reklama v týdeníku by pro zvýšení efektu při jejím zavedení měla běžet paralelně 2 týdny.

Reklama v lokálních médiích by se poté měla opakovat čtvrtletně, a to jak v případě tištěné reklamy, tak bannerové reklamy na webu týdeníku. Formát reklam je samozřejmé

možné v průběhu času měnit jak z hlediska velikosti, tak obsahu, případně také frekvence. V případě změny reklamy by ale bylo nutné počítat s vyššími náklady kvůli nutnosti nového grafického zpracování (týká se tištěné reklamy) a případně lepšího umístění v týdeníku a na jeho webu. Čtvrtletní pravidelné opakování by však mělo firmu dostat a udržet v povědomí v regionu bez nežádoucího účinku zahlcení čtenářů reklamou firmy.

**Tabulka č. 32: Náklady propagace v místních médiích (ceny uvedeny včetně DPH a po 10 % slevě)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Forma reklamy	Týdenní jednorázové náklady reklamy v médiích [Kč]	Celkové roční náklady při čtvrtletním opakování [Kč]
Inzerce v tisku	2 794 Kč	11 176 Kč
Grafické zpracování	121 Kč	121 Kč
Inzerce na webu	762 Kč	3 048 Kč
<b>Celkem po 10 % slevě</b>	<b>3 667 Kč</b>	<b>14 345 Kč</b>

Vzhledem k tomu, že se v případě Truhlářství Slezák jedná o lokálního výrobce nábytku, je vhodné zvážit také možnost poutavého označení provozovny, která by sloužila jako propagace v rámci nejbližšího okolí firmy a podporovala by povědomí o firmě. Banner, který je vhodný pro dlouhodobou venkovní expozici o velikosti 1 x 3 m by s vlastním potiskem dle informací Print Promotion, s. r. o. (2021) trvalo vyrobit a dodat zhruba 3 pracovní dny a stál by 900 Kč včetně DPH. Na označení provozovny by se měly objevit následující prvky: logo + název firmy, informace „nábytek na míru“ + stručný výčet nabídky, kontakty (webové stránky, telefonní číslo, email).



**Obrázek č. 5: Návrh možné podoby venkovního banneru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Podpora prodeje**

**Slevy a dárkové poukazy** – firma neposkytuje aktuálně žádné krátkodobé slevy ani dárkové poukazy. Nabízí se tedy možnost vytvoření následujících prostředků k podpoře prodeje:

- **Dárkové poukazy** – v hodnotách 500, 1 000, 5 000 a 10 000 Kč. Platnost poukazů by byla omezena na celou nabídku B2C trhu a mohly by fungovat jako prostředek akvizice nových zákazníků nebo krátkodobý stimul k nákupu ve firmě. K dispozici by byly k zakoupení přímo ve firmě, nebo k zaslání na adresu,
- **Slevové akce** – využívání nárazových slevových akcí při snížení poptávky a nízkém počtu objednávek. Sleva by se uváděla v %, platila by pro B2B i B2C trh a byla by komunikována skrze web, newslettery a sociální sítě a případně za pomoci reklamy v místních médiích.

## **Přímý marketing**

**Newslettery** – vzhledem k tomu, že firma disponuje klientskou databází, je možné ji využít pro rozesílání newsletterů prostřednictvím emailu a opět využít příležitosti O3 ve smyslu zužitkování online prostředí. Obsah newsletterů by se měl týkat slevových akcí, novinek týkajících se firmy a její nabídky nebo zajímavých trendů v nábytku, které donutí příjemce k akci tzn. ke kliknutí na odkazy v obsahu. K úspěšné implementaci newsletterů do marketingové komunikace firmy je nutný souhlas klientů se zpracováním osobních údajů v souladu s GDPR a také je nutné, aby firma správně pracovala s údaji klientů a zasílala newslettery pouze zákazníkům, kteří o ně mají zájem a pro které jsou relevantní. To znamená, že by se mělo zamezit například rozesílání newsletterů pro B2B zákazníky B2C zákazníkům a naopak.





**Obrázek č. 6: Návrh možné podoby newsletteru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci nástrojů Canva, 2021)

### 3.2.4.2 Vytvoření webových stránek a firemních profilů

Tvorba webových stránek by pro firmu z hlediska změny marketingové strategie měla patřit k jejím prioritám. Webové stránky by měly splňovat roli komplexní komunikační platformy, na které firma bude prezentovat své produkty a komunikovat se zákazníky. Tvorbou webu se částečně eliminuje také velice významná slabá stránka W1 v podobě absence online platforem.

**Rozložení webu** – hlavní webová stránka by měla obsahovat logo společnosti a menu v horní liště v podobě hlaviček s názvy hlavních kategorií: **Nábytek, Dveře, Schodiště a zábradlí, Interiérové doplňky, Pro firmy**. Dále by menu mělo obsahovat také hlavičku s označením „Naše služby“ a „Kontakty“ a konverzní tlačítko „Objednejte hned“. Za hlavní webovou stránku by se považovala sekce „O nás“, která by se také nacházela v menu. Toto základní menu by poté mělo nabídnout možnost zobrazení

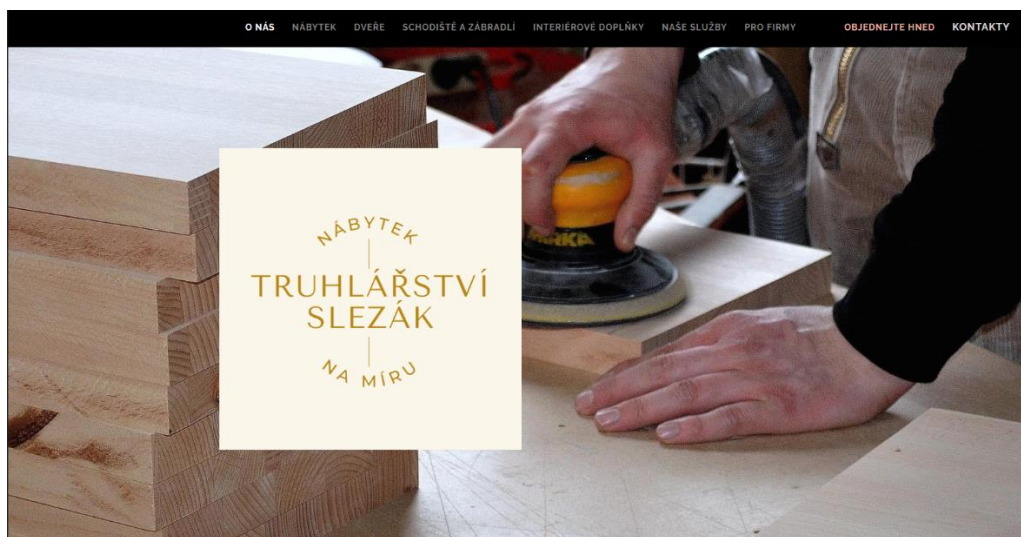
konkrétních produktů, služeb a kontaktů v rámci vedlejších webových stránek. Menu by mělo být v horní liště dostupné i na vedlejších webových stránkách. Dále by měla hlavní webová stránka níže pod menu obsahovat stručný popis činnosti firmy včetně informace o nabídce pro B2C i B2B trh. Tento popis firmy by následovala bližší obecná definice jednotlivých materiálových řad STANDARD, EKO a PREMIUM. Dále by následoval stručný popis nabízeného nábytku na míru a sekce popisu doprovodných služeb včetně zdůraznění možnosti realizovat některé z nich online. Poslední sekce hlavní stránky by poté byla věnována fotkám vybraných úspěšně realizovaných zakázek. Ve spodní části hlavní webové stránky by poté bylo vhodné umístit veškeré kontakty na firmu, odkazy na sociální sítě a tlačítko vyzývající návštěvníky ke konverzi – tedy objednání konzultace výroby nábytku na míru. Web by také měl být responzivní, tzn. měl by se bez problémů zobrazovat kromě stolních počítačů také na mobilních zařízeních (smartphony, tablety apod.). Z hlediska vizuální stránky je nutné zachovat jednotný motiv a používat fotografie související s podnikatelskou činností firmy – tedy výrobou nábytku.

**Optimalizace webu** – je žádoucí, aby se web firmy zobrazoval organicky na předních pozicích ve vyhledávání. Jako potenciální problém se dá vnímat skutečnost, že na trhu již existují subjekty, jejichž názvy obsahují zároveň výrazy „truhlářství“ a „Slezák“ a zobrazují se ve výsledcích vyhledávání jak na Seznamu (Seznam, 2021), tak na Googlu (Google, 2021a). Taková překážka jenom umocňuje nutnost optimalizace pro vyhledávače. Navrhuji zaměření především na vyhledávače Seznam a Google, které zákazníci firmy (v případě, že si pamatují, jaký vyhledávač použili) využili při vyhledávání firmy nejčastěji. Optimalizace pro vyhledávače a správa reklam by měla být vzhledem k omezeným možnostem firmy svěřena do rukou externího marketingového specialisty. Službu v rámci online marketingu v ceně 750 Kč včetně DPH za hodinu poskytuje například Tomáš Urbi (Urbi Marketing, 2021). Majitel by se tedy mohl s tímto nebo podobným marketingovým specialistou spojit a probrat vhodné další kroky firmy v oblasti online marketingu. Optimalizace SEO a PPC reklam ve vyhledávačích by marketingovému specialistovi mohla zabrat zhruba 1 hodinu měsíčně. Měsíční rozpočet PPC reklam by vzhledem k popularitě vyhledávačů měl být rozdělen mezi Google (1 000 Kč) a Seznam (500 Kč).

Tvorba webu zpravidla bývá náročnou činností, ke které nemá firma v současné době know-how a prostředky. Alternativou tvorby vlastního webu je využití služeb

Webnode, které zahrnují vlastní tvorbu a správu webu, šablony, vlastní doménu nebo také e-mailové schránky (Webnode CZ, s. r. o., 2021a). Využití takových služeb by eliminovalo náročnější tvorbu webu a umožňovalo by firmě mít obsah plně ve vlastní správě, včetně úpravy obsahu stránek dle potřeby. Webnode nabízí celkem 4 balíčky služeb. Pro firmu Truhlářství Slezák se jako nejlepší možnost jeví balíček „STANDARD“, který stojí 249 Kč měsíčně včetně domény zdarma, zálohování webu a propojení s nástrojem Google Analytics, kterého by využil externí marketingový specialista. Rozšířený balíček „PROFI“ poté stojí 499 Kč a obsahuje rozšíření funkcí, které by firma s největší pravděpodobností nevyužila (Webnode CZ, s. r. o., 2021b). V současné době (k dubnu 2021) není obsazena doména [www.truhlarstvislezak.cz](http://www.truhlarstvislezak.cz), čehož by firma měla využít a při tvorbě webu ji zaregistrovat.

**Firemní profily** – poskytnou firmě další nástroj její propagace v online prostředí. Jednalo by se o založení firemních účtů na Googlu a v online katalogu Firmy.cz od Seznam.cz, a. s. Profil na Googlu je dostupný zdarma v rámci služby Moje firma a umožňuje spojení se zákazníky ve vyhledávání a v Mapách Google. Do profilu je třeba umístit kontakt na firmu, její logo, fotky a jiné relevantní informace. Uživatelé mohou také přispívat recenzemi, čehož by firma měla vzhledem k dobrému hodnocení spokojenosti zákazníků s finálními produkty a jejich většinovému přiklonění k doporučení firmy okolí využít (Google, 2021b). Firemní profil na Firmy.cz by měl poté obsahovat informace o předmětu činnosti, adresu firmy, kontakty, odkaz na web, případně další údaje a zařazení firmy do jedné z nabízených kategorií. Stejně jako v případě Googlu je vytvoření profilu bezplatné (Firmy.cz, 2021b). Založení firemních profilů zvýší šanci na objevení firmy zákazníky při vyhledávání a poskytnou jim relevantní informace o firmě.



## Výroba nábytku na míru s dlouholetou tradicí

S výrobou nábytku jsme začali už v roce 1992 a své řemeslo zdokonalujeme každým rokem. Naše výroba se zaměřuje na práci s masivem a laminem, kdy dbáme na kvalitu veškerého materiálu a sazíme na značky nejlepších firem v oboru.

Klademe důraz na kvalitní zpracování a chceme, aby Vám náš nábytek sloužil dlouhá léta. Sledujeme moderní interiérové trendy a dokážeme do nábytku integrovat také moderní technologie a spotřebiče. Ať už chcete za nábytek schovat lednici, myčku nebo si do stolu nainstalovat bezdrátové nabíjení.

### Domácnost

S námi zvládnete vybavit celou Vaši domácnost kvalitním nábytkem přesně podle Vašich představ

### Pro firmy

Máme bohaté zkušenosti s výbavou kanceláří a výrobou průmyslových obalů (dřevěných beden) na míru

### Naše služby

Nabízíme konzultaci, 3D návrh nábytku, dopravu a odbornou instalaci zdarma. Mimo to poskytujeme také opravy nábytku

## Pracujeme s širokou paletou materiálů



### KLASIK

Pro všechny zákazníky, kteří hledají funkční nábytek za rozumnou cenu. Nabízíme veškeré tradiční materiály - masiv, lamino různých barev a vzorů.



### EKO

Nábytek, pro jehož výrobu používáme dřevo ze zodpovědné obhospodařovaných lesů s certifikací FSC. Pořízení nábytku z materiálů EKO udělá radost nejen sobě, ale také přírodě. EKO nábytek není jenom masiv, ale také lamino a jiné materiály šetrné k přírodě.



### PREMIUM

Uspokojíme i ty nejnáročnější požadavky. Premiové materiály posunují nábytek do sféry designových kousků, které jsou středobodem každého interiéru.

**Obrázek č. 7: Návrh možné podoby webu firmy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle nástrojů Solidpixels, 2021)

### 3.2.4.3 Vytvoření účtů na sociálních sítích

Analytická část určila Facebook a Instagram jako jedny z nejpoblárnějších sociálních sítí v tuzemsku, které v obou případech používají miliony českých uživatelů. Využíváním sociálních sítí v podobě Facebooku a Instagramu otevře firma další komunikační kanál se zákazníky a rozšíří svoji online prezenci. Vytvořením účtu na těchto sociálních sítích

je opět eliminována také slabá stránka W1 týkající se absence online platform firmy, a to za pomoci využití příležitosti O8 v podobě popularity Facebooku a Instagramu v ČR. Sociální faktory v rámci SLEPTE analýzy nastínily skutečnost, že mezi uživateli těchto platform existuje z demografického hlediska jistý rozdíl. Instagram registruje v porovnání s Facebookem větší podíl uživatelů ve věku 18 až 34 let. To se dá interpretovat tak, že Instagram používají ve větší míře mladší uživatelé a obsah příspěvků na obou platformách by měl odrážet to, jaké věkové skupině se příspěvky s největší pravděpodobností zobrazují.

### **Facebooková stránka Truhlářství Slezák**

Facebook používají miliony českých uživatelů a komunikace skrze chat na Facebooku patří mezi zákazníky Truhlářství Slezák do skupiny preferovaných forem komunikace. Facebook by tedy neměl sloužit pouze pro interakci se zákazníky skrze příspěvky, ale také jako platforma pro přímou komunikaci a zodpovězení dotazů konkrétním uživatelům za pomoci chatu. Při založení účtu je nutné pro využití všech funkcí pro podnikatele použít firemní facebookovou stránku. Z hlediska vizuální stránky je vhodné jako profilovou fotku zvolit logo firmy a úvodní fotku na stránce stylizovat tak, aby byla relevantní k činnosti firmy (např. fotografie nábytku, výroby nábytku, kontakty na firmu, stručný výpis nabídky firmy, informace o aktuálních slevových akcích apod.)

Příspěvky lze na Facebook přidávat zhruba 2x do týdne, což by mělo zajistit udržení povědomí o firmě mezi uživateli, kteří stránku sledují. Frekvence příspěvků se samozřejmě může měnit v závislosti na dostupném obsahu, kterým by mohly být naplněny, ale neměla by klesnout na méně než 1 příspěvek za 14 dní, aby bylo zachováno povědomí o firmě. Na Facebooku by firma měla na dotazy skrze chat (případně v komentářích pod příspěvky) reagovat minimálně 3x týdně. Obsahově by se v případě příspěvků mohlo jednat o: fotografie čerstvě realizovaných zakázek, informace o aktuálních slevách, informace o rozšíření nabídky produktů, příspěvky připomínající nabízené služby, nebo odkazy na články a blogy o novinkách a trendech v nábytku a interiérovém designu. V příspěvcích je vhodné pokládat také různé otázky na názory a preference ohledně nábytku, na které mohou sledující odpovídat v komentářích a aktivně se zapojit do komunikace s firmou. Do jisté míry je možné obsah příspěvků na

Facebooku překrývat také s příspěvky na Instagramu, čímž by se snížila zátěž v podobě potřeby tvorby nového obsahu příspěvků pro obě sociální sítě.

### **Instagramový profil Truhlářství Slezák**

Instagram využívá v České republice více než 3,2 milionu lidí a představuje ideální platformu pro sdílení fotografií. Oblast nábytku a jeho výroby je úzce spojena s designem, a proto je Instagram ideálním prostředkem prezentace z hlediska čistě vizuálního obsahu. Obdobně jako na Facebooku by pro firmu bylo nejlepší za profilovou fotku zvolit její logo. V popisku profilu společnosti by se měl objevit stručný popis činnosti firmy, odkaz na webové stránky a text vyzívající uživatele ke kontaktování firmy například přes uvedený e-mail. Obsahová povaha příspěvků by měla klást důraz na fotografie a případně také videa. V popiscích příspěvků lze využívat hashtagů, které umožní lepší zacílení, např. #nabytek, #truhlarstvi, #truhlarstvislezak, #kuchyne, #obyvacistena, #postel #loznice, #design, #interier, #bydleni, #nabytekuherskehradiste, #nabytekvazany #nabyteknamiru, #stolarstvi #stolarstvivazany #stolarstviuherskehradiste apod.

Instagram má v porovnání s Facebookem větší podíl mladších uživatelů ve věku 18 až 34 let. Dá se předpokládat, že taková skupina obyvatelstva má v porovnání se staršími věkovými kategoriemi v produktivním věku menší kupní sílu, a proto lze v důsledku předpokládat, že bude lépe reagovat na nástroje podpory prodeje. Příspěvky na Instagramu by měly tedy zdůrazňovat možnosti slev a dárkových poukazů a cílit svou komunikaci směrem k mladým rodinám, párům a studentům.

Konkrétně se tedy příspěvky mohou z větší části týkat bytových doplňků a individuálních kusů nábytku na míru, které pro spotřebitele představují v porovnání s například kuchyňskými linkami menší zásah do jejich rozpočtu. Firma může na Instagram přispívat také formou příběhů, součástí kterých může být například ukázka nových dostupných materiálu, informace o realizaci nových zajímavých zakázek nebo mohou podporovat hlavní příspěvky na profilu ohledně slev a dárkových poukazů.

Při založení Instagramu je pro firmu nejlepší mít tzv. „profesionální účet“, který je pro podnikatelské subjekty přímo určený a nabízí nad rámec standardního osobního účtu například také propagaci příspěvků, což by firmě do budoucna mohlo pomoci v oslovení širšího publika (Instagram, 2021e).



**Obrázek č. 8: Návrh možné podoby profilu firmy na Instagramu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **Souhrn změn v rámci propagace:**

- Návrat k reklamě v místním týdeníku a reklama na jeho webu,
- Pořízení venkovního banneru,
- Tvorba nástrojů podpory prodeje a newsletterů,
- Tvorba webových stránek, způsob jejich optimalizace a spolupráce s externím marketingovým specialistou,
- Tvorba firemních profilů na Googlu a Firmy.cz,
- Tvorba a správa účtu na Facebooku a Instagramu.

### **3.3 Plán realizace návrhů**

Návrhy jsou pro účely jejich postupné realizace rozděleny do celkem 5 dílčích celků, mezi které patří změna nabídky, tvorba webu a firemních profilů, tvorba účtů na sociálních sítích, spolupráce s externím marketingovým specialistou a úprava současné propagace. Časový harmonogram změn se pro lepší přehled orientuje podle týdnů. Realizace návrhů změn bude probíhat od 1. července 2021 a většina činností bude hotová kolem 19. září 2021. Některé činnosti budou pokračovat i po ukončení realizace všech návrhů. Jedná se zejména o průběžnou správu webu, ve smyslu jeho aktualizace

a optimalizace, což se pojí také s dlouhodobou spoluprací s externím marketingovým specialistou. Mezi pravidelné činnosti bude patřit také reklama v místních médiích.

Mezi první činnosti, jejichž realizace je zahájena již 1. července 2021 patří osvojení výroby nových produktů k zařazení do nabídky, objednání reklamy v místním týdeníku a začátek hledání vhodného externího marketingového specialisty pro navázání dlouhodobé spolupráce. První den realizace návrhů je možné začít také s tvorbou účtu na Facebooku, ke které se druhý týden realizace přidává také tvorba účtu na Instagramu. Taková posloupnost byla zvolena z důvodu možného propojení již existujícího Facebookového účtu s novým Instagramovým. Následující tabulka č. 33 obsahuje výčet veškerých činností, které povedou k realizaci návrhů včetně dob jejich trvání, datumu zahájení a ukončení, relevantních činností, které jim předcházely a také komu byly přiděleny. Tabulku č. 33 následuje obrázek č. 9 v podobě navrhovaného časové harmonogramu realizace činností.

**Tabulka č. 33: Doporučený harmonogram činností v rámci realizace návrhů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Popis činnosti	Doba trvání [dny]	Datum zahájení	Datum ukončení	Předcházející činnost	Přiděleno
<b>1</b>	<b>Změna nabídky</b>	29	01.07.2021	02.08.2021		
1.1	Osvojení výroby nových produktů	29	01.07.2021	30.07.2021		Majitel
1.2	Zahrnutí nových produktů do nabídky		19.07.2021	19.07.2021		Majitel
1.3	Příprava na online konzultace (založení Skype, testování funkčnosti)	2	21.07.2021	23.07.2021		Majitel
1.4	Schůzka s dodavateli ohledně sdílení ceníků materiálu		27.07.2021	27.07.2021		Majitel
1.5	Ukotvení online konzultací do služeb firmy		02.08.2021	02.08.2021	1.3	Majitel
<b>2</b>	<b>Tvorba webu a firemních profilů</b>	min. 48	19.07.2021	Nelze stanovit		



Pokračování tabulky č. 33 (1)						
Č.	Popis činnosti	Doba trvání [dny]	Datum zahájení	Datum ukončení	Předcházející činnost	Přiděleno
2.1	Tvorba obsahu webu	6	19.07.2021	25.07.2021		Majitel
2.2	Tvorba vizuální stránky webu	20	26.07.2021	15.08.2021	2.1	Majitel
2.3	Naplnění webu obsahem	13	16.08.2021	29.08.2021	2.2	Majitel
2.4	Tvorba firemního profilu (Google + Firmy.cz)	6	30.08.2021	05.09.2021	2.3	Majitel
2.5	Průběžné aktualizace a vylepšování webu		30.08.2021	Nelze stanovit	2.3	Majitel; Marketingový specialista
<b>3</b>	<b>Tvorba účtů na sociálních sítích</b>	24	01.07.2021	25.07.2021		
3.1	Tvorba účtu na Facebooku	24	01.07.2021	25.07.2021		Majitel
3.2	Tvorba účtu na Instagramu	20	05.07.2021	25.07.2021	3.1	Majitel
<b>4</b>	<b>Spolupráce s externím marketingovým specialistou</b>	min. 60	01.07.2021	Nelze stanovit		
4.1	Výběr marketingového specialisty	52	01.07.2021	22.08.2021		Majitel
4.2	Schůzka s marketingovým specialistou		23.08.2021	23.08.2021	4.1	Majitel
4.3	Předání práv k přístupu marketingovému specialistovi		24.08.2021	24.08.2021	4.2	Majitel
4.4	Optimalizace SEO		30.08.2021	Nelze stanovit	4.3	Marketingový specialista
4.5	Reklamy PPC ve vyhledávačích		30.08.2021	Nelze stanovit	4.3	Marketingový specialista
<b>5</b>	<b>Úprava současné propagace</b>	80	01.07.2021	19.09.2021		
5.1	Objednávka reklamy v místním tisku		01.07.2021	01.07.2021		Majitel

Pokračování tabulky č. 33 (2)						
Č.	Popis činnosti	Doba trvání [dny]	Datum zahájení	Datum ukončení	Předcházející činnost	Přiděleno
5.2	Stanovení výše slev pro B2B při vlastní dopravě	8	07.07.2021	15.07.2021		Majitel
5.3	Vytvoření detailních podmínek slevových akcí v rámci podpory prodeje	8	08.07.2021	16.07.2021		Majitel
5.4	Schůzka s inzerentem reklamy v tisku ohledně vizuální podoby statického banneru na webu		20.07.2021	20.07.2021	5.1	Majitel
5.5	Objednání tisku venkovního banneru		02.08.2021	02.08.2021	2.1	Majitel
5.6	Výroba + dodávka venkovního banneru	3	03.08.2021	06.08.2021	5.5	Dodavatel
5.7	Umístění venkovního banneru		30.08.2021	30.08.2021	2.3, 5.6	Majitel
5.8	Tvorba newsletterů	4	30.08.2021	03.09.2021	2.3	Majitel; Marketingový specialista
5.9	Tvorba dárkových poukazů	13	30.08.2021	12.09.2021	2.3	Majitel
5.10	Začátek rozesílání newsletterů	6	06.09.2021	12.09.2021	5.8	Marketingový specialista
5.11	Spuštění inzerce v lokálních médiích	13	06.09.2021	19.09.2021	2.3, 5.1	Majitel

Č.	Popis činnosti	Datum zahájení	Datum ukončení	Červenec							Srpen			Září			
				1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden	8. týden	9. týden	10. týden	11. týden	12. týden	13. týden	14. týden
<b>1</b>	<b>Začíná na nabídky</b>	01.07.2021	02.08.2021														
1.1	Osvobození výroby nových produktů	01.07.2021	30.07.2021														
1.2	Zahrnutí nových produktů do nabídky	19.07.2021	19.07.2021														
1.3	Příprava na online konzultace (založení Skype, testování funkčnosti)	21.07.2021	23.07.2021														
1.4	Schůzka s dodavateli ohledně sdílení cenů materiálu	27.07.2021	27.07.2021														
1.5	Ukončení online konzultací do služeb firmy	02.08.2021	02.08.2021														
<b>2</b>	<b>Tvorba webu a firemních profilů</b>																
2.1	Tvorba obsahu webu	19.07.2021	25.07.2021														
2.2	Tvorba vizuální stránky webu	26.07.2021	15.08.2021														
2.3	Náplň webu obsahem	16.08.2021	29.08.2021														
2.4	Tvorba firemního profilu (Google + Firmy.cz)	30.08.2021	05.09.2021														
2.5	Průběžné aktualizace a vylepšování webu	30.08.2021	Nezje stanoví														
<b>3</b>	<b>Tvorba účtů na sociálních sítích</b>																
3.1	Tvorba účtu na Facebooku	01.07.2021	25.07.2021														
3.2	Tvorba účtu na Instagramu	05.07.2021	25.07.2021														
<b>4</b>	<b>Spolupráce s externím marketingovým specialistou</b>																
4.1	Výběr marketingového specialisty	01.07.2021	22.08.2021														
4.2	Schůzka s marketingovým specialistou	23.08.2021	23.08.2021														
4.3	Předání práv k přístupu marketingovému specialistovi	24.08.2021	24.08.2021														
4.4	Optimalizace SEO	30.08.2021	Nezje stanoví														
4.5	Reklamy PPC ve vyhledávacích	30.08.2021	Nezje stanoví														
<b>5</b>	<b>Úprava současně propagace</b>																
5.1	Objeďnávká reklamy v místním tisku	01.07.2021	19.09.2021														
5.2	Stanovení výše slev pro B2B při vlastní dopravě	07.07.2021	11.07.2021														
5.3	Vytvoření detailních podmínek slevových akcích v rámci podpory prodeje	08.07.2021	16.07.2021														
5.4	Schůzka s inzerentem reklamy v tisku ohledně vizuální podoby statického banneru na webu	20.07.2021	20.07.2021														
5.5	Objeďdnání tisku venkovního banneru	02.08.2021	02.08.2021														
5.6	Výroba + dodávka venkovního banneru	03.08.2021	06.08.2021														
5.7	Uhrštění venkovního banneru	30.08.2021	30.08.2021														
5.8	Tvorba newsletterů	30.08.2021	03.09.2021														
5.9	Tvorba článkových podkazů	30.08.2021	12.09.2021														
5.10	Začátek rozšíření newsletterů	06.09.2021	12.09.2021														
5.11	Spuštění inzerce v lokálních médiích	06.09.2021	19.09.2021														

Obrázek č. 9: Navrhovaný časový harmonogram realizace návrhů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

V tabulce č. 34 jsou shrnuty náklady spojené s realizací návrhů ke zlepšení marketingové strategie firmy v podobě odhadu nákladů do konce roku 2021, kdy by měly být dokončeny všechny jednorázové činnosti v rámci realizace návrhů. Dále obsahuje také odhad pravidelných ročních nákladů spojených se zavedenými změnami marketingové strategie. Výše nákladů v této podkapitole je odhadována na základě relevantních informací od možných dodavatelů. Do konce roku 2021 je nutné počítat v rámci realizace nákladů s částkou 24 433 Kč. V dalších letech by poté zavedené změny vyžadovaly ročně 44 212 Kč. Tabulka č. 35 znázorňuje rozpad nákladů na pravidelné měsíční a čtvrtletní náklady.

**Tabulka č. 34: Odhadované náklady realizace návrhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Odhad nákladů do konce 2021	Odhad pravidelných ročních nákladů v dalších letech
2týdenní reklama v lokálním týdeníku	5 588 Kč	
2týdenní reklama na webu lokálního týdeníku	1 524 Kč	
Čtvrtletní reklama v lokální týdeníku	2 794 Kč	11 176 Kč
Čtvrtletní reklama na webu lokálního týdeníku	762 Kč	3 048 Kč
Grafické zpracování reklamy	121 Kč	
Venkovní banner	900 Kč	
Provoz webu	1 494 Kč	2 988 Kč
Rozpočet PPC reklam - Google	5 000 Kč	12 000 Kč
Rozpočet PPC reklam - Seznam	2 500 Kč	6 000 Kč
Marketingový specialista	3 750 Kč	9 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>24 433 Kč</b>	<b>44 212 Kč</b>

**Tabulka č. 35: Odhad pravidelných měsíčních a čtvrtletních nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady	Náklady za kalendářní čtvrtletí
Čtvrtletní reklama v lokální týdeníku	Vykazování čtvrtletně	2 794 Kč
Čtvrtletní reklama na webu lokálního týdeníku	Vykazování čtvrtletně	762 Kč
Provoz webu	249 Kč	747 Kč
Rozpočet PPC reklam - Google	1 000 Kč	3 000 Kč
Rozpočet PPC reklam - Seznam	500 Kč	1 500 Kč
Marketingový specialista	750 Kč	2 250 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2 499 Kč</b>	<b>11 053 Kč</b>

Tabulka č. 36 zobrazuje náklady, které bude nutné vynaložit každý měsíc do konce roku 2021. V červenci a srpnu 2021 budou náklady vyšší z důvodu zavádění některých návrhů. Od září poté bude muset firma počítat s pravidelnými měsíčními náklady. Výjimku tvoří měsíc říjen, kdy je plánovaná další (tentokrát jednotýdenní, pravidelná) reklama v místních médiích. Jedná se o pravidelnou čtvrtletní položku, a proto budou náklady v hodnotě 6 055 Kč vynakládány v prvním měsíci každého čtvrtletí. Pro ostatní měsíce bude nadále do budoucna platit, že udržovací náklady zavedených změn budou v hodnotě 2 499 Kč. Tabulka č. 36 také představuje realistickou variantu odhadu vývoje nákladů na realizaci změn v marketingové strategii firmy.

**Tabulka č. 36: Realistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady do konce roku 2021 dle harmonogramu					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Grafické zpracování reklamy	121 Kč					
Venkovní banner		900 Kč				
2týdenní reklama na webu lokálního týdeníku	1 524 Kč					
2týdenní reklama v lokálním týdeníku	5 588 Kč					
Čtvrtletní reklama v lokální týdeníku				2 794 Kč		
Čtvrtletní reklama na webu lokálního týdeníku				762 Kč		
Provoz webu	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč
Marketingový specialista		750 Kč	750 Kč	750 Kč	750 Kč	750 Kč
Reklamy PPC - Google		1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Reklamy PPC - Seznam		500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
<b>Celkem/měsíc</b>	<b>7 482 Kč</b>	<b>3 399 Kč</b>	<b>2 499 Kč</b>	<b>6 055 Kč</b>	<b>2 499 Kč</b>	<b>2 499 Kč</b>
<b>CELKEM</b>	<b>24 433 Kč</b>					

Náklady na zavedení a udržení změn marketingové strategie mají proměnlivý charakter a mohou se samozřejmě měnit a různě vyvíjet ve smyslu jejich růstu nebo naopak poklesu oproti realistickému odhadu vývoje. Následující tabulky č. 37 a 38 ilustrují pesimistický a optimistický odhad vývoje nákladů od počátku realizace změn v červenci 2021 do konce roku 2021.

**Tabulka č. 37: Pesimistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady do konce roku 2021 dle harmonogramu					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Grafické zpracování reklamy	242 Kč					
Venkovní banner		2 000 Kč				
2týdenní reklama na webu lokálního týdeníku	1 694 Kč					
2týdenní reklama v lokálním týdeníku	6 208 Kč					
Čtvrtletní reklama v lokální týdeníku				3 225 Kč		
Čtvrtletní reklama na webu lokálního týdeníku				847 Kč		
Provoz webu	449 Kč	449 Kč	449 Kč	449 Kč	449 Kč	449 Kč
Marketingový specialista		1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Reklamy PPC - Google		3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Reklamy PPC - Seznam		1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
<b>Celkem/měsíc</b>	<b>8 593 Kč</b>	<b>8 449 Kč</b>	<b>6 449 Kč</b>	<b>10 521 Kč</b>	<b>6 449 Kč</b>	<b>6 449 Kč</b>
<b>CELKEM</b>	<b>46 910 Kč</b>					

V rámci pesimistické varianty by se zvýšily náklady v červenci vlivem dražší ceny reklamy v lokálních médiích. Taková situace by nastala v případě, že by firma nedosáhla na 10 % slevu a u reklamy v tisku by platila samostatně za každé nové grafické zpracování v případě prvních dvou týdnů a následně také u každé další čtvrtletní inzerce. Další zvýšenou položkou by byl provoz webu, kdy by firma musela sáhnout po rozšířenější a dražší variantě služeb „PROFI“ v rámci provozu webu. V srpnu by se zvýšily náklady na pořízení venkovního banneru společně s vyšší hodinovou sazbou marketingového specialisty a potřebou vyššího rozpočtu pro PPC kampaně. Celkové náklady by firmu do konce roku vyšly na 46 910 Kč. Pravidelné měsíční náklady by vzrostly na 6 449 Kč, přičemž každý první měsíc čtvrtletí by se k nim připočítávala také pravidelná inzerce, která by je navyšovala na hodnotu 10 521 Kč. Při takovém pesimistickém vývoji nákladů může firma očekávat pravidelné roční náklady ve výši 93 676 Kč.

**Tabulka č. 38: Optimistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady do konce roku 2021 dle harmonogramu					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Grafické zpracování reklamy	121 Kč					
Venkovní banner		700 Kč				
2týdenní reklama na webu lokálního týdeníku	1 440 Kč					
2týdenní reklama v lokálním týdeníku	5 276 Kč					
Čtvrtletní reklama v lokální týdeníku				2 638 Kč		
Čtvrtletní reklama na webu lokálního týdeníku				720 Kč		
Provoz webu	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč	249 Kč
Marketingový specialista		500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Reklamy PPC - Google		500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Reklamy PPC - Seznam		250 Kč	250 Kč	250 Kč	250 Kč	250 Kč
<b>Celkem/měsíc</b>	<b>7 086 Kč</b>	<b>2 199 Kč</b>	<b>1 499 Kč</b>	<b>4 857 Kč</b>	<b>1 499 Kč</b>	<b>1 499 Kč</b>
<b>CELKEM</b>	<b>18 639 Kč</b>					

Optimistická varianta počítá s vyjednáváním slevy lokální inzerce v podobě 15 % a také s levnější variantou nákupu venkovního banneru. Cena spojená s provozem webu by zůstala stejná, jelikož levnější varianta by nesplňovala potřeby firmy. Snížila by se také položka odměny marketingového specialisty a rozpočty na PPC kampaně ve vyhledávačích Google a Seznam. V rámci optimistické varianty je nutné zdůraznit, že především snížení cen posledních 3 položek by bylo s největší pravděpodobností spojeno s horší kvalitou služeb marketingového specialisty a nižšího efektu PPC reklam ve smyslu prokliků uživatelů na webové stránky Truhlářství Slezák. V rámci optimistické varianty by náklady do konce roku dosáhly celkové částky 18 639 Kč a v dalších letech by ročně firma vynakládala 31 420 Kč.

Návratnost investice lze určit za pomoci údaje průměrné ceny zakázky, která se pohybuje kolem 25 000 Kč (Slezák, 2021b). Firma si nepřeje uvést jakou část ceny tvoří zisková marže, a proto bude pro účely této diplomové práce brána v potaz marže v podobě 20 % z ceny průměrné zakázky, kterou určuji na základě vlastních zkušeností z oboru. Při těchto daných podmínkách je průměrný zisk 5 000 Kč. Z toho tedy vyplývá, že firma by v případě optimistického odhadu vývoje nákladů musela k navrácení investice realizovat v období červenec – prosinec 2021 minimálně 4 zakázky s průměrnou cenou. V případě

realistického odhadu vývoje nákladů by bylo v tomto období zapotřebí realizovat 5 zakázek a ve verzi s pesimistickým odhadem vývoje nákladů musí firma pro navrácení investice realizovat minimálně 10 zakázek za průměrnou cenu.

### 3.5 Analýza rizik

S realizací popsaných návrhů se mohou pojít různá rizika, která by ji mohla ohrozit. Analýza rizik si klade za úkol taková rizika identifikovat, stanovit jejich pravděpodobnost vzniku a velikost dopadu při jejich naplnění. Následně jsou navrhována protipatření, která by měla hodnoty jednotlivých rizik snížit. Následující tabulka č. 39 ukazuje škálu použitou při určení hodnot pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopadu je hodnocena na škále 1 až 10. Hodnota rizika se poté získává součinem hodnoty pravděpodobnosti a dopadu.

**Tabulka č. 39: Škála použitá při stanovení hodnot pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost		Dopad		Hodnota rizika
Téměř řádná	1 – 2 (0 – 12 %)	Minimální	1 – 2	Pravděpodobnost × dopad
Nízká	3 – 4 (20 – 39 %)	Méně významný	3 – 4	
Pravděpodobná	5 – 6 (40 – 59 %)	Významný	5 – 6	
Více pravděpodobná	7 – 8 (60 – 79 %)	Velmi významný	7 – 8	
Vysoká pravděpodobnost	9 – 10 (80 - 100 %)	Kritický	9 – 10	

#### 3.5.1 Identifikace rizik

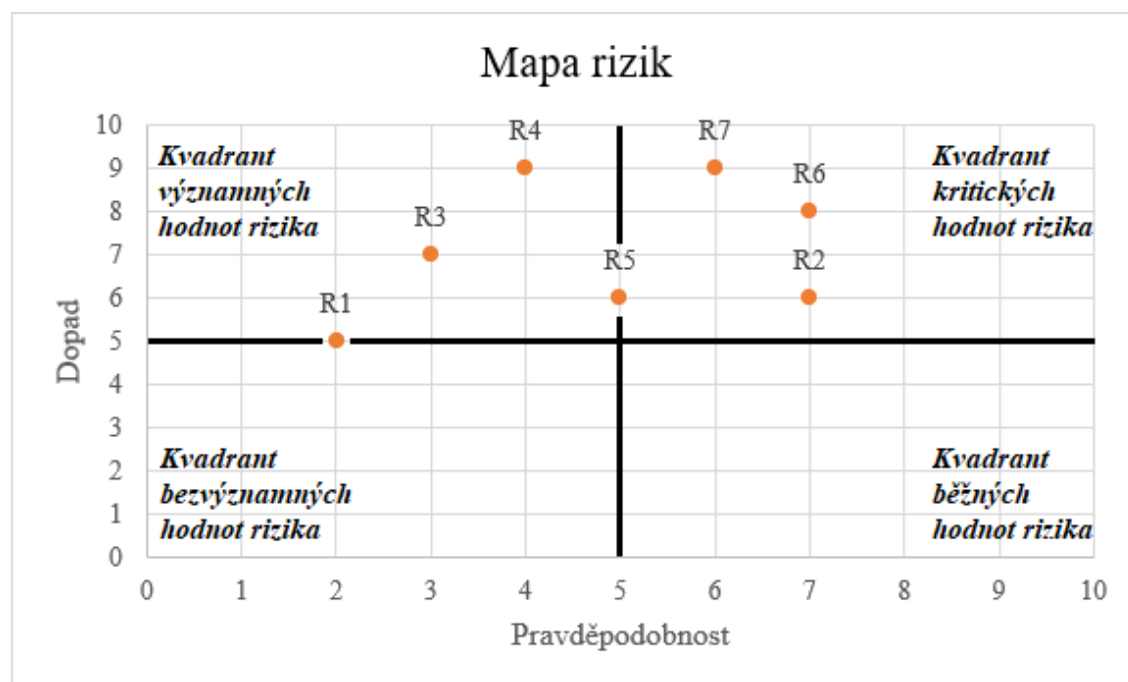
V rámci realizace návrhů bylo identifikováno celkem 7 rizik označených jako R1 až R7. Hodnoty pravděpodobnosti výskytu, dopadu a celkovou hodnotu rizika lze vidět v následující tabulce č. 40, ve které je popsán charakter identifikovaných rizik.



**Tabulka č. 40: Identifikovaná rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedodržení časového harmonogramu	2	5	10
R2	Špatné nastavení PPC a SEO	7	6	42
R3	Ztráta webu a uložených dat	3	7	21
R4	Nedostatek finančních prostředků	4	9	36
R5	Pokračování špatné orientace zákazníků v nabídce	5	6	30
R6	Odmítnutí dodavatelů poskytovat ceníky zboží předem	7	8	56
R7	Pracovní přetížení majitele v důsledku nových povinností	6	9	54

Nejvýznamnějšími riziky jsou podle jejich dosažených hodnot R6, R2 a R7, které se v mapě rizik na grafu č. 16 objevují v kvadrantu kritických hodnot rizika. Na hranici významné a kritické hodnoty rizika se objevuje také R5. Proti popsaným rizikům jsou dále aplikována protiopatření, která by měla způsobit jejich minimalizaci a snížení hodnoty.



**Graf č. 16: Mapa rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.5.2 Protiopatření rizik**

#### **Protiopatření R1 – Nedodržení časového harmonogramu**

Proti prvnímu identifikovanému riziku se dá aplikovat pečlivé dodržování plnění činností podle navrhovaného časového harmonogramu. Doplněním je také týdenní kontrola hotových činností a příprava na plnění činností pro další týden.

#### **Protiopatření R2 – Špatné nastavení PPC a SEO**

Riziku špatného nastavení PPC kampaní ve vyhledávačích a SEO lze předejít výběrem zkušeného marketingového specialisty s dobrými referencemi. Stěžejní je také otevřená a častá komunikace majitele s marketingovým specialistou ohledně průběhu optimalizace webu a efektivity PPC kampaní.

#### **Protiopatření R3 – Ztráta webu a uložených dat**

Pro podnik byla zvolena vlastní tvorba webu za pomoci šablony a služeb externího dodavatele jako alternativa kompletní tvorby vlastního webu. Ztrátě dat z webu a jeho delším výpadkům lze předejít výběrem služby, jejíž součástí je také zálohování veškerých dat, která jsou s provozem webu spojena.

#### **Protiopatření R4 – Nedostatek finančních prostředků**

Realizace návrhů vyžaduje určité finanční prostředky na její pokrytí. Rizikem je, že by se výše odhadovaných nákladů mohla časem vyšplhat na hodnoty, se kterými firma původně nepočítala a celý proces implementace změn by se mohl zastavit. Tomu lze předejít vyčleněním částky pesimistické varianty odhadu celkových nákladů do konce roku 2021.

#### **Protiopatření R5 – Pokračování špatné orientace zákazníků v nabídce**

Protiopatřením tohoto rizika je sjednocení propagace, respektive jejího obsahu z hlediska šířky nabídky produktů, jejichž výrobu na míru firma poskytuje včetně zahrnutí nového formálního ucelení nabídky. Je zapotřebí také kontrolovat, že je jednotná forma dodržována skrze všechny nástroje propagace.

#### **Protiopatření R6 – Odmítnutí dodavatelů poskytovat ceníky zboží předem**

Před tímto rizikem se lze chránit navázáním dlouhodobé spolupráce s dodavateli, kdy se firma zaváže odebírat určité množství nebo druh zboží u konkrétních dodavatelů, pro

které by poté bylo žádoucí firmě vyhovět a poskytovat jí ceny jejich zboží nezávazně předem.

### **Protiopatření R7 – Pracovní přetížení majitele v důsledku nových povinností**

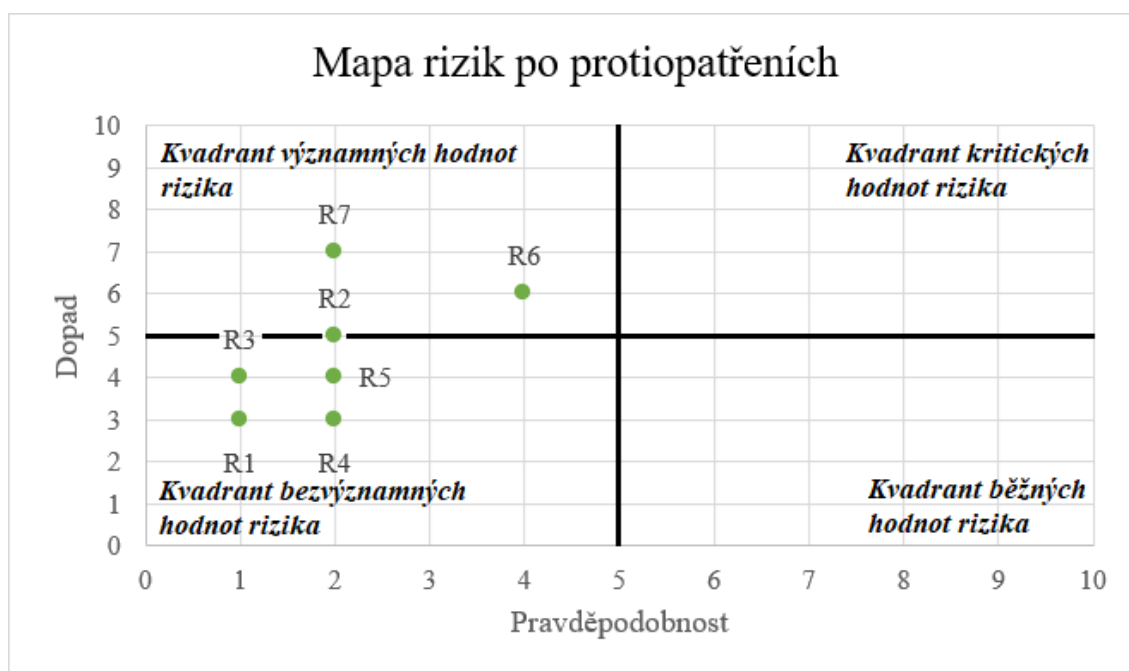
Majiteli v rámci implementace návrhů přibude k jeho současné pracovní náplni množství jiných povinností a existuje riziko, že by nebyl schopen plnit veškeré činnosti, za které je odpovědný. Protiopatřením je podobně jako v případě R1 pečlivé dodržování časového harmonogramu a týdenní kontrola plnění činností a dále také delegování některých činností na jiné pracovníky ve firmě dle potřeby.

Po zavedení protiopatření se snížily hodnoty pravděpodobnosti možného vzniku rizik a jejich dopady a v důsledku také celkové hodnoty rizika (viz tabulka č. 41).

**Tabulka č. 41: Hodnoty identifikovaných rizik po zavedení protiopatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Číslo rizika</b>	<b>Riziko</b>	<b>Nová pravděpodobnost</b>	<b>Nový dopad</b>	<b>Nová hodnota rizika</b>
R1	Nedodržení časového harmonogramu	1	3	3
R2	Špatné nastavení PPC a SEO	2	5	10
R3	Ztráta webu a uložených dat	1	4	4
R4	Nedostatek finančních prostředků	2	3	6
R5	Pokračování špatné orientace zákazníků v nabídce	2	4	8
R6	Odmítnutí dodavatelů poskytovat ceníky zboží předem	4	6	24
R7	Pracovní přetížení majitele v důsledku nových povinností	2	7	14

Z mapy rizik po protiopatření na grafu č. 17 lze pozorovat přesun R6, R2 a R7 z kvadrantu kritických hodnot rizika (oproti výchozímu stavu mapy rizik z předešlého grafu č. 16) do kvadrantu významných či dokonce na hranici kvadrantu bezvýznamných rizik. Další rizika se protiopatřeními ve všech případech podařilo zařadit do kvadrantu bezvýznamných hodnot rizika.



**Graf č. 17: Mapa rizik po zavedení protiopatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S riziky je však nutné počítat i nadále, a to zejména s takovými, jejichž hodnoty jsou i po zavedení protiopatření relativně vysoké a nacházejí se v kvadrantu významných hodnot rizika. Jedná se o rizika R6, R2 a R7. Tato rizika se týkají odmítnutí dodavatelů poskytnout firmě ceníky materiálu, špatného nastavení PPC kampaně a SEO a pracovního přetížení majitele firmy. Z charakteru těchto tří nejvýznamnějších rizik je patrné, že v rámci implementace návrhů bude klíčový lidský faktor. Je nutné se na tato rizika bezpodmínečně zaměřit a věnovat pozornost osobě a schopnostem marketingového specialisty při jeho výběru a majitel by měl využít při jednání s dodavateli jejich dobrých vztahů a vyzdvihnout vzájemné výhody, které by plynuly z jejich spolupráce. Majitel by měl také ctít časový harmonogram činností realizace návrhů a zvažovat kdy a které činnosti je nutné a vhodné delegovat na jiné pracovníky ve firmě.

### 3.6 Závěry vlastních návrhů řešení

V rámci vlastních návrhů řešení byly stanoveny 4 hlavní cíle, které měla tato část splnit. Jednalo se o úpravu prvků marketingového mixu v podobě produktu, ceny a distribuce, další hlavní cíl se soustředil na úpravu současné marketingové komunikace a třetí navazoval na úpravu marketingové komunikace prostřednictvím vytvoření webových

stránek, účtů na sociálních sítích a firemních online profilů. Čtvrtý hlavní cíl plnil především roli kontrolního prvku pro odstranění nejvýznamnějších slabých stránek firmy za pomoci vlastních návrhů. Plnění těchto hlavních cílů se v určitých oblastech překrývalo a všechny tyto hlavní cíle byly splněny.

V rámci úpravy prvků marketingového mixu byl vyřešen problém týkající se špatné orientace v nabídce firmy za pomoci formálního ucelení nabídky pro B2C i B2B trh. Dále byly do portfolia podniku zařazeny nové produkty v podobě dřevěných doplňků do kuchyně a interiérů (stojany na nože, koření a lahve od vína a příborníky) a v rámci využití současných trendů také možnost instalace bezdrátového nabíjení a osvětlení do nábytku. Bylo také navrženo definování materiálových řad, které by zákazníkům daly možnost zvolit materiály, které sami preferují. Konkrétně byly tyto řady označeny jako KLASIK – zahrnující veškeré standardní a dostupné materiály na trhu, EKO – zahrnující materiály šetrné k přírodě s certifikací FSC a PREMIUM zaměřenou na luxusní a méně dostupné materiály. V rámci služeb se návrhy týkají zpřístupnění možnosti konzultace a 3D návrhu nábytku online za pomoci videokonferencí se zákazníky. V rámci prvku ceny se návrhy zaměřovaly na poskytování některých služeb zdarma a slevu pro B2B trh při zajištění vlastní dopravy. Distribuce se ve firmě potýká s problémem nevhodných dopravních prostředků, kdy se taková situace dá právě částečně řešit zmíněnou poskytnutou slevou pro B2B při zajištění vlastní dopravy nebo realizací návrhů v podobě sestavení produktů přímo u odběratele anebo zajištěním externího dopravce. Pro účely úpravy prvku propagace byl stanoven následující 2. a 3. hlavní cíl vlastních návrhů řešení.

V rámci úpravy současné marketingové komunikace byly nástroje propagace diverzifikovány, aby firma nemusela ve větší míře spoléhat na WOM marketing. Bylo navrženo navrácení k tištěné reklamě v lokálním týdeníku, zachování reklamy na společenských akcích, označení provozovny venkovním bannerem (včetně jeho grafického návrhu) a využití bannerové reklamy na webu lokálního týdeníku. Dále se návrhy věnovaly také tvorbě nástrojů podpory prodeje ve formě dárkových poukazů a slevových akcí a přímému marketingu v podobě tvorby a rozesílání newsletterů.

Plnění třetího cíle byla věnována velká pozornost, jelikož firma nemá v současné době žádnou online prezenci. V rámci webu byla navržena jeho obsahová struktura, vizuální motiv a způsob konverze a také nutnost jeho optimalizace pro vyhledávače a jeho

propagace za pomoci PPC reklamní kampaně. SEO a PPC reklamy by měl mít na starost externí marketingový specialista a samotná tvorba webu by podle návrhů měla připadnout majiteli podniku, kdy by se vzhledem k omezeným možnostem firmy využily předdefinované šablony a služby společnosti Webnode CZ, s. r. o. nebo jiného dodavatele schopného podobné řešení poskytnou. Součástí návrhů na tvorbu webu je také jeho možná vizuální podoba. Dalším návrhem je také vytvoření profilů firmy na Googlu a na Firmy.cz, které by usnadnily nalezení firmy uživatelům vyhledávačů Google a Seznam. Součástí návrhů bylo také vytvoření a správa účtů na sociálních sítích Facebook a Instagram, kdy byla možná vizuální podoba instagramového profilu opět graficky zpracována. Čtvrtý hlavní cíl návrhové části poté sloužil jako kontrolní prvek pro odstranění určených nejvýznamnějších slabých stránek firmy. Navrženými řešeními na změnu marketingové strategie podniku byly odstraněny nebo minimalizovány nejen ty nejvýznamnější, ale veškeré slabé stránky určené SWOT analýzou. Zároveň byly využity také veškeré příležitosti v rámci SWOT analýzy.

Byl navržen také časový harmonogram realizace činností spojených s implementací návrhů do marketingové strategie firmy. Realizace návrhů by začala 1. června 2021 a veškeré jednorázové a zaváděcí činnosti by byly ukončeny 19. září 2021. Některé činnosti by pokračovaly také po 19. září 2021, kdy by se jednalo zejména o spolupráci s externím marketingovým specialistou a průběžnou optimalizaci a aktualizaci webu.

Posléze došlo k ekonomickému zhodnocení návrhů, kdy byly vypracovány celkem 3 varianty odhadu nákladů na realizaci popsaných změn. Podle realistické varianty by firma do konce roku musela počítat s investicí ve výši 24 433 Kč s následnými pravidelnými ročními náklady v hodnotě 44 212 Kč. Optimistická varianta počítá s investicí ve výši 18 639 Kč a pravidelně každý rok s částkou 31 420 Kč. Pesimistická varianta by si poté vyžádala do konce letošního roku 46 910 Kč s následnými pravidelnými ročními náklady ve výši 93 676 Kč. Analýza rizik identifikovala celkem 7 rizik, proti kterým byla navržena protipatření, která jejich hodnoty ve všech případech snížila, ale i přesto je nutné s těmito riziky nadále počítat. Zejména se jedná o rizika R6, R2 a R7, (týkající se neúspěchu vyjednávání s dodavateli, špatného nastavení PPC a SEO a přetížení majitele), která i přes redukci jejich hodnoty stále představují relativně významné hrozby.

Je patrné, že majitel bude muset zastávat ve firmě v kontextu implementace návrhů spíše manažerskou roli, jelikož je drtivá většina navrhovaných změn v jeho režii. Při stanovení všech návrhů řešení byla brána v potaz skutečnost, že řešení musí být pro firmu realizovatelná jak z hlediska jejich náročnosti, tak také z hlediska omezených finančních možností.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala marketingové strategii lokální firmy nabízející výrobu nábytku na míru – Truhlářství Slezák. První část práce definovala pojmy, teoretické koncepty a analytické metody relevantní k marketingu a marketingové strategii. Druhá část v podobě analýzy současného stavu poskytla relevantní skutečnosti vyplývající z externího a interního prostředí firmy a také z provedeného marketingového výzkumu a následné SWOT analýzy. Návrhová část se poté věnovala stanovení návrhů na změnu a zlepšení marketingové strategie podniku, harmonogramu jejich implementace, ekonomickému zhodnocení a analýze rizik, která se s nimi pojí.

Psaní diplomové práce probíhalo v kontextu pandemie nemoci COVID-19, jejíž dopady byly patrné zejména v rámci jednotlivých faktorů SLEPTE analýzy. Externí prostředí je v poslední době charakterizováno ekonomickým propadem a obecným ekonomickým útlumem. Samotná zmíněná pandemie se dotkla také zejména právních faktorů, kdy si reakce na ni vynutila významné zásahy do tuzemské legislativy. S příchodem vakcíny je ale výhled do budoucna poměrně dobrý a lze očekávat, že následky pandemie by mohly v nejbližší době začít postupně odeznívat. V nábytkářském průmyslu firma v rámci její marketingové strategie mohla těžit z nových trendů v ekologickém designu nábytku nebo integrace elektroniky do nábytku. Zavedením navrhovaných nových produktů v souladu s posledními trendy by se mohla odlišit od konkurence.

Z analýzy konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynulo, že v okolí firmy působí velké množství jiných lokálních výrobců nábytku a také nábytkářské firmy s celorepublikovým významem. Truhlářství Slezák oproti konkurentům zaostává především v marketingové komunikaci a využívání možností online prostředí, ale zároveň má v porovnání jednu z nejširších nabídek produktů. Marketingový výzkum poskytl pro firmu relevantní zjištění například v podobě vysokého hodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou produktů nebo sentimentu většiny zákazníků k doporučení firmy jejich okolí. Zjištění v rámci analýzy dat získaných z dotazníkového šetření ale nebyly pouze pozitivní, kdy například vyšlo najevo, že má většina zákazníků problémy s orientací v nabídce firmy, dále nejsou spokojeni se současným způsobem propagace firmy a jejích produktů nebo i skutečnost, že téměř 86 % zákazníků hledalo firmu na internetu, i přesto, že neprovozuje žádné webové stránky nebo



účty na sociálních sítích. Veškerá relevantní zjištění v rámci analýzy současného stavu shrnula SWOT analýza. Ta určila jako nejsilnější stránky firmy její pracovníky, kteří mají bohaté a dlouholeté zkušenosti a také vysokou spokojenost zákazníků s kvalitou finálních produktů. Naopak jako nejslabší stránka se dá vnímat absence webových stránek a účtů na sociálních sítích, a to obzvláště v kontextu zjištění, že většina zákazníků firmu na internetu vyhledávala. Nedostatky, které byly v rámci analýzy současného stavu zjištěny, byly poté napravovány pomocí vlastních návrhů řešení.

Třetí část diplomové práce věnovaná vlastním návrhům řešení nejprve určila cíle, kterých by měla dosáhnout. Určení konkrétních cílů návrhů vycházelo z poznatků, které vyplynuly z předchozí analýzy současného stavu. Vytyčené cíle reagovaly na největší nedostatky firmy snahou o jejich odstranění nebo alespoň zmírnění a na možnost využití nejvýznamnějších příležitostí z jejího externího prostředí. Při formulaci návrhů bylo nutné také počítat s faktem, že se ve firmě nikdo formálně nestará o její marketingové činnosti, které jsou nahodile prováděny majitelem. Prvním cílem bylo obecně upravit prvky marketingového mixu v podobě produktu, ceny a distribuce, kde byla pozornost věnována zařazení nových produktů v podobě dřevěných doplňků do kuchyně a interiérů, posuvných a balkonových dveří, dřevěných zábradlí a schodů a možnosti integrace osvětlení a bezdrátového nabíjení do nábytku. Dále byla nabídka formálně definována a ucelena a ostatní návrhy se věnovaly úpravě slevové politiky, navržení alternativ k dopravě na B2B trhu a úpravě podoby poskytovaných služeb. Druhý cíl se zaměřoval na úpravu současné marketingové komunikace, kdy byla firmě mimo jiné doporučena diverzifikace způsobů její propagace. Konkrétní návrhy se týkaly pořízení bannerové venkovní reklamy, návratu reklamy v lokálních médiích, tvorby nástrojů podpory prodeje a využití newsletterů. Třetím hlavním cílem návrhové části bylo ve své podstatě odstranění problémů s absencí online prezence v podobě tvorby webových stránek, firemního Facebooku a Instagramu a profilů na Googlu a Firmy.cz. Uvedení firmy do online prostředí si vyžaduje také určité know-how, které firmě chybí. Z toho důvodu byla navržena také dlouhodobá spolupráce s externím marketingovým specialistou, který by firmě pomohl s optimalizací a ukotvením její online prezentace a komunikace. V rámci tvorby webu se jako vhodný způsob jeví vytvoření webu samotným majitelem podle šablony společně se zakoupením služby webhostingu a jiných doprovodných služeb. Taková varianta správy webu totiž umožňuje firmě přímo kontrolovat veškerý jeho obsah

a aktualizace. V rámci tvorby účtů na sociálních sítích byla poté navržena koncepce přidávaných příspěvků a způsob správy. Čtvrtý hlavní cíl se věnoval odstranění nejvýznamnějších slabých stránek firmy a sloužil v tomto ohledu pouze jako kontrolní prvek.

Zásadní změnou v každodenním fungování firmy bude mimo jiné nutnost majitele věnovat se manažerským činnostem a v jistých případech upozadit jeho osobní účast na realizaci každé zakázky. Taková změna by vzhledem k silné stránce v podobě zkušených a kvalifikovaných pracovníků neměla zásadním způsobem narušit činnost ve firmě. Navrhované rozšíření nabídky v podobě využití ekologických trendů a integrace elektroniky do nábytku by také mělo přinést odlišení produktového portfolia od konkurence.

Pevně věřím, že tato diplomová práce a její vypracované návrhy povedou ke zlepšení marketingové strategie firmy Truhlářství Slezák. Prospekt zlepšující se situace v externím prostředí nahrává k úspěšnému zlepšení firemní marketingové strategie. Za pomoci realizace návrhů by mělo dojít také ke zlepšení v interním prostředí firmy a společně s dodržením časového harmonogramu implementace návrhů by poté mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zákazníků firmy a v důsledku také ke zvýšení spokojenosti jejího vedení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AKREES, s. r. o., 2017. Showroom Akrees. *Akrees.com* [online]. Polešovice: Akrees, ©2017 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.akrees.com/>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2020. What is marketing? – The Definition of Marketing. *AMA.org* [online]. AMA, ©2020 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2019. Naše služby. *Kuchyne.asko-nabytek.cz* [online]. ASKO-NÁBYTEK, ©2019 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://kuchyne.asko-nabytek.cz/nase-sluzby>

ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2021a. Naše pobočky. *Askonabytek.cz* [online]. ASKO-NÁBYTEK, ©2021 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/nase-pobocky>

ASKO-NÁBYTEK, s. r. o., 2021b. ASKO-NÁBYTEK. *Askonabytek.cz* [online]. ASKO-NÁBYTEK, ©2021 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/>

ASOCIACE ČESKÝCH NÁBYTKÁŘŮ, 2020. Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů (AČN) ze dne 4.6.2020, import dřeva ze Slovenska a dobrá kondice českého nábytkářského průmyslu. *Czechfurniture.com* [online]. 4.6.2020. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=1062>

BEDNÁŘ, Vojtěch 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press. 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CAMBRIDGE DICTIONARY, 2021. Minimalism. *Dictionary.Cambridge.org* [online]. Cambridge University Press, ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/minimalism>

- CANVA, 2021. Spolupracuje a vytvářejte úžasné grafické návrhy zcela zdarma. *Canva.com* [online]. Canva, ©2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: [https://www.canva.com/cs\\_cz/](https://www.canva.com/cs_cz/)
- ČAPKA, Radomír, 2020. Zelený nábytkářský průmysl. Kolik udržitelnosti je ještě možné? *Dřevařský magazín* [online]. 11(11), 28-30 [cit. 2021-02-25]. ISSN 1338-371X. Dostupné z: <https://en.calameo.com/read/005961471b1779fedf0de?language=en&page=28>
- ČNB, 2020. Zpráva o inflaci IV/2020. *cnb.cz* [online]. [cit. 2021-01-29]. ISSN 1804-2457. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy\\_o\\_inflaci/2020/2020\\_IV/download/zoi\\_2020\\_IV.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_inflaci/2020/2020_IV/download/zoi_2020_IV.pdf)
- ČNB, 2021a. Zpráva o měnové politice – zima 2021. *cnb.cz* [online]. [cit. 2021-02-20]. ISSN 2695-1169. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy\\_o\\_menove\\_politice/2021/2021\\_zima/download/zomp\\_2021\\_zima.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_zima/download/zomp_2021_zima.pdf)
- ČNB, 2021b. Cílování inflace v ČR. *cnb.cz* [online]. ČNB, ©2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/>
- ČNB, 2021c. Česká národní banka. *cnb.cz* [online]. ČNB, ©2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- ČNB, 2021d. Měnověpolitické nástroje ČNB – změny v roce 2020. *cnb.cz* [online]. ČNB, ©2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/menovepoliticke-nastroje-cnb-zmeny-v-roce-2020/>
- ČNB, 2021e. Měnověpolitické nástroje. *cnb.cz* [online]. ČNB, ©2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>
- ČSSD, 2018. Koaliční smlouva mezi hnutím ANO 2011 a ČSSD na 8. volební období Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. *cssd.cz* [online]. ČSSD, ©2011-2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.cssd.cz/aktualne/aktuality/koalicni-smlouva-mezi-hnutim-ano-2011-a-cssd-na-8-volebni-obdobi-poslanecke-snemovny-parlamentu-cr/>
- ČSÚ, 2019a. Věková struktura České republiky k 31.12.2019. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

- ČSÚ, 2019b. Úvod: Vývoj obyvatelstva v roce 2019. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121768528/13006920u.pdf/7b8852ad-0ccb-4f9a-8bf3-7415fae3f1d2?version=1.1>
- ČSÚ, 2019c. Věková struktura Zlínského kraje k 31.12.2019. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz072/index.html?lang=cz>
- ČSÚ, 2020. Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1.1.2020. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722001.pdf/3554a4b2-118f-46ae-9105-8764faa1d6eb?version=1.1>
- ČSÚ, 2021a. HDP, národní účty. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)
- ČSÚ, 2021b. Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2020. *czso.cz* [online]. 8.3.2021. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2020>
- ČSÚ, 2021c. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2020. *czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2020>
- ČTK, 2020. Jedním ze současných trendů v bytových interiérech je džungle. *Ceskenoviny.cz* [online]. ČTK, ©2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/jednim-ze-soucasnych-trendu-v-bytovych-interierech-je-dzungle/1858780>
- DÉMOS TRADE, a. s., 2020. Nábytek jako nabíjecí stanice. *Demos-trade.cz* [online]. Démos trade, a. s., ©2021, 6.3.2020. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.demos-trade.cz/nabytek-jako-nabijeci-stanice/>
- FACEBOOK, 2021a. Výroba nábytku – Marek Pavlíček. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/V%C3%BDroba-n%C3%A1bytku-Marek-Pavl%C3%AD%C4%8Dek-233641000112012/>

FACEBOOK, 2021b. Stolařství Štolfa. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/truhlarstvistolfa/>

FACEBOOK, 2021c. Sykora – kuchyně nejvyšší kvality. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Sykora.eu>

FACEBOOK, 2021d. Kuchyně Sykora Uherské Hradiště. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kuchynesykoraUH>

FACEBOOK, 2021e. Oresi kuchyně. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/oresi.kuchyne>

FACEBOOK, 2021f. Prodejna Oresi Zlín. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/oresizlin>

FACEBOOK, 2021g. Prodejna Oresi Uherské Hradiště. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/OresiUherskeHradiste>

FACEBOOK, 2021h. ASKO NÁBYTEK. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ASKONabytek/>

FACEBOOK, 2021ch. Akrees. *Facebook.com* [online]. Facebook, ©2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/akrees-116352745049663/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/akrees-116352745049663/?ref=page_internal)

FIRMY.CZ, 2021a. Vyhledávání – Truhlářství a stolařství okres Uherské Hradiště. *Firmy.cz* [online]. Seznam.cz, a. s., ©1996-2021 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Remesla/Truhlarstvi/kraj-zlinsky/uherske-hradiste>

FIRMY.CZ, 2021b. Co je firemní profil. *Firmy.cz* [online]. Seznam.cz, a. s., ©1996-2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://napoveda.firmy.cz/zaciname/co-je-firemni-profil/>

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

FOTR, Jiří a kol., 2012 *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- FSC UNITED STATES, 2020. Certification. *us.fcs.org* [online]. [cit. 2021-01-29]  
Dostupné z: [https://us.fsc.org/en-us/certification#:~:text=FSC%20certification%20ensures%20that%20products,FSC%20US%20National%20Standard%20\(v1](https://us.fsc.org/en-us/certification#:~:text=FSC%20certification%20ensures%20that%20products,FSC%20US%20National%20Standard%20(v1)
- GOOGLE, 2021a. Výsledky vyhledávání „Truhlářství Slezák“. *Google.com* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.google.com/search?q=truhl%C3%A1%C5%99stv%C3%AD+slez%C3%A1k&oq=&aqs=chrome.69i59i450l8.966699725j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- GOOGLE, 2021b. Moje firma na Googlu – lepší zapojení zákazníků na Googlu. *Google.com* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: [https://www.google.com/intl/cs\\_cz/business/](https://www.google.com/intl/cs_cz/business/)
- GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HOBLINKA UHERSKÝ OSTROH, 2021a. Truhlářství Hoblinka Uherský Ostroh. *Hoblinka.cz* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <http://hoblinka.cz/index.html>
- HOBLINKA UHERSKÝ OSTROH, 2021b. Dveře, vrata, schodiště Hoblinka Uherský Ostroh. *Hoblinka.cz* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <http://hoblinka.cz/dvere--vrata--schodiste.html>
- IDNES, 2021. Vítězství Pirátů a STAN nad ANO předpovídá třetí průzkum po sobě. *iDnes.cz* [online]. MAFRA, a. s., ©1999-2021, 9.4.2021. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/predvolebni-pruzkum-pirati-stan-ano.A210409\\_162939\\_domaci\\_remy](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/predvolebni-pruzkum-pirati-stan-ano.A210409_162939_domaci_remy)
- IDOBRYDEN.CZ, 2019. Ceník online propagace. *idobryden.cz* [online]. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: [https://www.idobryden.cz/dnld/cenik\\_2020\\_online.pdf](https://www.idobryden.cz/dnld/cenik_2020_online.pdf)
- IDOBRYDEN.CZ, 2020. Ceník plošné inzerce. *idobryden.cz* [online]. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: [https://www.idobryden.cz/dnld/cenik\\_2020\\_plosna.pdf](https://www.idobryden.cz/dnld/cenik_2020_plosna.pdf)

- IDOBRYDEN.CZ, 2021. Inzerce na Slovácku. *idobryden.cz* [online]. Dobrý den s kurýrem, a. s., ©2001-2021 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.idobryden.cz/inzerce/>
- INSTAGRAM, 2021a. Kuchyně nejvyšší kvality (@kuchyne\_sykora). *Instagram.com* [online]. Instagram, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: [https://www.instagram.com/kuchyne\\_sykora/](https://www.instagram.com/kuchyne_sykora/)
- INSTAGRAM, 2021b. Oresi kuchyně (@oresikuchyne). *Instagram.com* [online]. Instagram, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/oresikuchyne/>
- INSTAGRAM, 2021c. ASKO NÁBYTEK (@askonabytek). *Instagram.com* [online]. Instagram, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/askonabytek/>
- INSTAGRAM, 2021d. Akrees (@akrees). *Instagram.com* [online]. Instagram, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/akrees/>
- INSTAGRAM, 2021e. Průvodce začátky ve službě Instagram for Business. *Business.instagram.com* [online]. Instagram, ©2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: [https://business.instagram.com/getting-started?locale=cs\\_CZ](https://business.instagram.com/getting-started?locale=cs_CZ)
- ISRAEL, Glenn D., 1992. *Determining Sample Size. Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS)*, University of Florida, PEOD-6, 1-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.



KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

MÁDLOVÁ, Martina, 2020. Trendy v designu kuchyní pro rok 2021: Moderní technologie, kovové detaily a důraz na ekologii a přírodu. *Homeincube.cz* [online]. Homeincube.cz, ©2017, 2.11.2020. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.homeincube.cz/moderni-technologie-kovove-detaily-a-duraz-na-ekologii-a-prirodu-poznejte-trendy-v-designu-kuchyni-pro-rok-2021-rozpracovano/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2021. Makroekonomická predikce – leden 2021. *mfcr.cz* [online]. [cit. 2021-02-03]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2021-Q1\\_Makroekonomicka-predikce-leden-2021.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2021-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2021.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2016. Průmysl 4.0 má v Česku své místo. *mpo.cz* [online]. MPO, ©2005-2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2021a. Co je GDPR. *mvcr.cz* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, ©2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2021b. Volby do poslanecké sněmovny Parlamentu ČR (8. a 9. října 2021). *mvcr.cz* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/volby-do-poslanecke-snemovny-parlamentu-cr-8-a-9-rijna-2021.aspx>

MURGAŠ, František a PETROVIČ, František, 2020. Quality of life and quality of environment in Czechia in the period of the COVID-19 pandemic. *Geografický časopis* [online]. 72(3), 261-274 [cit. 2020-01-29]. ISSN 0016-7193. Dostupné z: <https://doi.org/10.31577/geogrcas.2020.72.3.13>

- NAPOLEONCAT, 2021a. Instagram users in Czechia. *NapoleonCat.com* [online]. Napoleon Sp. z o.o., ©2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-czechia/2020/12>
- NAPOLEONCAT, 2021b. Facebook users in Czechia. *NapoleonCat.com* [online]. Napoleon Sp. z o.o., ©2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-czechia/2020/12>
- ORESI, s. r. o., 2020a. Oresi kuchyně. *Kuchyne-Oresi.cz* [online]. Oresi, ©2020 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.kuchyne-oresi.cz/>
- ORESI, s. r. o., 2020b. Splátkový prodej – Oresi. *Kuchyne-Oresi.cz* [online]. Oresi, ©2020 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.kuchyne-oresi.cz/kuchyne-informace/splatkovy-prodej.php>
- PLATY.CZ, 2021a. Mzda, plat Truhlář, Česká republika. *Platy.cz* [online]. Profesia, ©1997-2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/drevozpracujici-prumysl/truhlar?search=1>
- PLATY.CZ, 2021b. Mzda, plat Nábytkář, Česká republika. *Platy.cz* [online]. Profesia, ©1997-2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/drevozpracujici-prumysl/nabytkar>
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PRINT PROMOTION, s. r. o., 2021. Tisk a výroba reklamních bannerů a plachet. *Print.cz* [online]. Print.cz, ©2018-2021 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.print.cz/produkty/reklamni-plachty>
- PS PARLAMENTU ČR, 2021. Poslanecké kluby. *psp.cz* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=193>
- SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2007. *Research methods for business students*. Fourth edition. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 624 s. ISBN 978-0-273-70148-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEMERÁDOVÁ, Tereza a WEINLICH, Petr, 2019. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press. 192 s. ISBN 978-80-251-4959-1.

SEZNAM, 2021. Výsledky vyhledávání „Truhlářství Slezák“. *Seznam.cz* [online]. Seznam.cz, a. s., ©1996-2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://search.seznam.cz/?q=truhl%C3%A1%C5%99stv%C3%AD+slez%C3%A1k&oq=truhl%C3%A1%C5%99stv%C3%AD+slez%C3%A1k&aq=-1&sourceid=szn-HP&su=ke&sgId=MjcxOTY4OTQgMTYxNjc1NzUwMC4zNjk%3D>

SHAHSAVAR, Tina, Vladimír KUBEŠ a Dušan BARAN, 2020. Willingness to pay for eco-friendly furniture based on demographic factors. *Journal of cleaner production* [online]. Elsevier, **250** [cit. 2021-03-14]. ISSN 0959-6526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119466>

SHETH, Jagdish, 2020. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of business research* [online]. Elsevier, **117**, 280-283 [cit. 2021-03-07]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

SLEZÁK, Radek, 2021a. Informace o podniku a jeho historii [ústní sdělení]. Truhlářství Slezák. Vážany 141. 29. 1. 2021.

SLEZÁK, Radek, 2021b. Informace o dosavadní činnosti firmy [ústní sdělení]. Truhlářství Slezák. Vážany 141. 20. 3. 2021.

SOLIDPIXELS, 2021. Přímá cesta k webu světové úrovně. *Solidpixels.net* [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.solidpixels.net/cs>

STOLARŠTVÍ ŠTOLFA A SYN, 2013. O stolařství Štolfa a syn. *StolarstviStolf.cz* [online]. Zakázková výroba nábytku Štolfa a syn, ©2013 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.stolarstvistolf.cz/onas.html>

SYKORA, s. r. o., 2021a. Najít studio. *Sykora.eu* [online]. Sykora, s. r. o., ©2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.sykora.eu/cz/najit-studio/>

SYKORA, s. r. o., 2021b. Produkty Sykora. *Sykora.eu* [online]. Sykora, s. r. o., ©2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.sykora.eu/cz/produkty/>

- THE GLOBAL ECONOMY, 2021. Czechia: Political stability. *theglobaleconomy.com* [online]. TheGlobalEconomy.com, ©2021 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb_political_stability/)
- TOKA ENERGY, s. r. o., 2010. TOKA ENERGY, s. r. o. *Hracek-cz.cz* [online]. TOKA ENERGY, ©2010 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.hracek-cz.cz/index.php>
- TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- TREADAWAY, Chris a SMITH, Mari, 2011. *Marketing na Facebooku: výukový kurz*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 978-80-251-3337-8.
- URBI MARKETING, 2021. CENA. *Urbimarketing.cz* [online]. Urbi Marketing, ©2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://urbimarketing.cz/cena/>
- VLÁDA ČR, 2021. Vládní usnesení a odůvodnění související s bojem proti epidemii. *vlada.cz* [online]. Vláda ČR, ©2009-2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlase-nouzoveho-stavu-180608/#brezen>
- WEBNODE CZ, s. r. o., 2021a. Tvorba webových stránek rychle a zdarma. *Webnode.cz* [online]. Webnode AG, ©2008-2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/>
- WEBNODE CZ, s. r. o., 2021b. Ceník prémiových služeb. *Webnode.cz* [online]. Webnode AG, ©2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>
- YOUTUBE, 2021a. Kuchyně Sykora. *Youtube.com* [online]. Google LLC, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCOYvfuNEgjCtJblNJSorxZA/featured>
- YOUTUBE, 2021b. Oresi kuchyně. *Youtube.com* [online]. Google LLC, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/oresikuchyne/featured>
- YOUTUBE, 2021c. ASKO-NÁBYTEK. *Youtube.com* [online]. Google LLC, ©2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCNOOkHn2bfX0BIQyCdWbLTw/featured>

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. *Zakonyprolidi.cz* [online]. AION CS, s. r. o., ©2010-2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Kompletní produkt a jeho 3 úrovně.....	21
Obrázek č. 2: Základní produktové strategie .....	22
Obrázek č. 3: Fáze cíleného marketingu.....	28
Obrázek č. 4: SWOT analýza .....	40
Obrázek č. 5: Návrh možné podoby venkovního banneru.....	111
Obrázek č. 6: Návrh možné podoby newsletteru .....	113
Obrázek č. 7: Návrh možné podoby webu firmy .....	116
Obrázek č. 8: Návrh možné podoby profilu firmy na Instagramu.....	119
Obrázek č. 9: Navrhovaný časový harmonogram realizace návrhů .....	123

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Propojení konceptů 4P a 4C.....	20
Tabulka č. 2: Shrnutí rizik a příležitostí vyplývajících ze SLEPTE analýzy .....	55
Tabulka č. 3: Srovnání nabízených produktů na míru s konkurencí 1 .....	61
Tabulka č. 4: Srovnání nabízených produktů na míru s konkurencí 2 .....	62
Tabulka č. 5: Srovnání vybraných forem marketingové komunikace konkurence .....	62
Tabulka č. 6: Shrnutí rizik a příležitostí vyplývajících z analýzy konkurenčního prostředí .....	64
Tabulka č. 7: Shrnutí silných a slabých stránek vyplývajících z analýzy 4P .....	69
Tabulka č. 8: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 15 .....	72
Tabulka č. 9: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 16 .....	73
Tabulka č. 10: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 17 .....	74
Tabulka č. 11: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 18 .....	74
Tabulka č. 12: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2 .....	75
Tabulka č. 13: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázky č. 3 a 4 .....	76
Tabulka č. 14: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 5 .....	77
Tabulka č. 15: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6 .....	78
Tabulka č. 16: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 7 .....	79
Tabulka č. 17: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 8 .....	79
Tabulka č. 18: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 11 .....	80
Tabulka č. 19: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 12 .....	80
Tabulka č. 20: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 13 .....	82
Tabulka č. 21: Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázku č. 14 .....	82
Tabulka č. 22: Aritmetické průměry hodnot důležitosti a spokojenosti v rámci vybraných kritérií.....	84
Tabulka č. 23: Kontingenční tabulka k testování první hypotézy .....	85
Tabulka č. 24: Kontingenční tabulka k testování druhé hypotézy .....	86
Tabulka č. 25: Souhrn silných a slabých stránek .....	91
Tabulka č. 26: Souhrn příležitostí a hrozeb .....	93
Tabulka č. 27: EFE matice.....	94
Tabulka č. 28: IFE matice.....	95

Tabulka č. 29: Nejvýznamnější slabé stránky .....	99
Tabulka č. 30: Nejvýznamnější příležitosti .....	100
Tabulka č. 31: Definice hlavních a vedlejších cílů vlastních návrhů řešení.....	102
Tabulka č. 32: Náklady propagace v místních médiích (ceny uvedeny včetně DPH a po 10 % slevě).....	111
Tabulka č. 33: Doporučený harmonogram činností v rámci realizace návrhů .....	120
Tabulka č. 34: Odhadované náklady realizace návrhů .....	124
Tabulka č. 35: Odhad pravidelných měsíčních a čtvrtletních nákladů .....	124
Tabulka č. 36: Realistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021 .....	125
Tabulka č. 37: Pesimistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021 .....	126
Tabulka č. 38: Optimistická varianta odhadu nákladů realizace návrhů do konce roku 2021 .....	127
Tabulka č. 39: Škála použitá při stanovení hodnot pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadů.....	128
Tabulka č. 40: Identifikovaná rizika .....	129
Tabulka č. 41: Hodnoty identifikovaných rizik po zavedení protipatření .....	131



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji .....	45
Graf č. 2: Složení českých uživatelů Instagramu z hlediska věku a pohlaví .....	47
Graf č. 3: Složení českých uživatelů Facebooku z hlediska věku a pohlaví .....	47
Graf č. 4: Vějířový graf inflace .....	50
Graf č. 5: Prognóza růstu HDP .....	51
Graf č. 6: Vývoj úrokových sazeb od 2019 .....	51
Graf č. 7: Predikce 3M PRIBOR .....	52
Graf č. 8: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 15 .....	72
Graf č. 9: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 16 .....	73
Graf č. 10: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 2 .....	75
Graf č. 11: Relativní četnosti odpovědí na otázky č. 3 a 4 .....	76
Graf č. 12: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 6 .....	78
Graf č. 13: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 11 .....	80
Graf č. 14: Relativní četnosti odpovědí na otázku č. 13 .....	81
Graf č. 15: Model důležitosti-spokojenosti respondentů v rámci vybraných kritérií ....	84
Graf č. 16: Mapa rizik .....	129
Graf č. 17: Mapa rizik po zavedení protipatření .....	132

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření.....	I
--	---

## **Příloha č. 1: Dotazníkové šetření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrý den,

jmenuji se Michal Gajdůšek a jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku (naleznete ho v odkazu) týkajícího se firmy Truhlářství Slezák. Za vyplnění Vás na konci čeká slevový kód pro další nákup ve firmě Truhlářství Slezák. Jeho vyplnění by nemělo trvat déle než 5 minut a všechny odpovědi jsou zcela anonymní. Údaje budou použity pro zpracování jedné z částí mé diplomové práce. Za případné vyplnění dotazníku Vám předem děkuji a přeji hezký zbytek dne.

- 1) Nakupujete ve firmě jako podnikatelský subjekt?
  - ☐ ANO
  - ☐ NE
- 2) Jak často ve firmě Truhlářství Slezák nakupujete?
  - ☐ Jednou nebo několikrát za měsíc
  - ☐ Jednou nebo několikrát za půl roku
  - ☐ Jednou za rok
  - ☐ S větším odstupem než 1 rok
  - ☐ Nakoupil/a jsem zatím pouze jednou
- 3) O kterých z následujících produktů víte, že se nacházejí v nabídce firmy? (můžete vybrat i více možností)
  - ☐ Kuchyňský nábytek
  - ☐ Obývací stěny a nábytek do obývacích pokojů
  - ☐ Postele a nábytek do ložnic
  - ☐ Kancelářský nábytek
  - ☐ Nábytek do koupelny
  - ☐ Průmyslové přepravní obaly (přepravní bedny apod.)
  - ☐ Interiérové dveře
  - ☐ Vestavěné skříně a úložné prostory
- 4) Co konkrétně Vás v nabídce firmy zajímá? (můžete vybrat i více možností)
  - ☐ Kuchyňský nábytek
  - ☐ Obývací stěny a nábytek do obývacích pokojů
  - ☐ Postele a nábytek do ložnic
  - ☐ Kancelářský nábytek
  - ☐ Nábytek do koupelny
  - ☐ Průmyslové přepravní obaly (přepravní bedny apod.)
  - ☐ Interiérové dveře
  - ☐ Vestavěné skříně a úložné prostory
- 5) Jakým způsobem jste u firmy provedli nebo provádíte objednávky? (můžete vybrat i více možností)
  - ☐ Telefon
  - ☐ E-mail

- Osobně
- 6) Jak jste se o firmě dozvěděli?
  - Reklama v tisku
  - Od známého/od známé/rodiny
  - Doporučení od některého z našich zákazníků
  - Reklama na společenské akci
- 7) Jaké způsoby komunikace s firmou byste preferovali? (můžete vybrat i více možností)
  - Telefon
  - E-mail
  - Osobní komunikace
  - Formulář na webu
  - Chat na webu
  - Chat na Facebooku
- 8) Hledali jste firmu na internetu?
  - Ne
  - Ano, na Googlu
  - Ano, na Seznamu
  - Ano, na Bing
  - Ano, na Centrum
  - Ano, ale vyhledávač si nepamatuji
  - Ano, na jiném vyhledávači
- Na jakém:
- 9) Jak jsou pro Vás následující kritéria důležitá? (označte prosím jedno číslo na stupnici 1 – nedůležité až 5 – velmi důležité)

<b>Design produktů</b>	1	2	3	4	5
<b>Výsledná cena</b>	1	2	3	4	5
<b>Možnost modifikace produktu</b>	1	2	3	4	5
<b>Přístup personálu</b>	1	2	3	4	5
<b>Pestrost nabídky</b>	1	2	3	4	5
<b>Propagace firmy a produktů</b>	1	2	3	4	5
<b>Konzultace podoby produktu</b>	1	2	3	4	5

<b>Délka trvání dodávky produktu</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>Kvalita výsledného produktu</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

10) Jak jste spokojen/a s následujícími kritérii ve firmě Truhlářství Slezák? (označte prosím jedno číslo na stupnici 1 – velmi nespokojen/a až 5 – velmi spokojen/a)

<b>Design produktů</b>	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---

<b>Výsledná cena</b>	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

<b>Možnost modifikace produktu</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>Přístup personálu</b>	1	2	3	4	5
--------------------------	---	---	---	---	---

<b>Pestrost nabídky</b>	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

<b>Propagace firmy a produktů</b>	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

<b>Konzultace podoby produktu</b>	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

<b>Délka trvání dodávky produktu</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>Kvalita výsledného produktu</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

11) Byla orientace v nabídce firmy snadná?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12) Měl/a jste přesnou představu o tom, jaký produkt chcete?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- Ne
- 13) O jaké produkty by firma měla rozšířit svoji nabídku (o jaké z nich byste měl/a zájem)? (můžete vybrat i více možností)
  - Dřevěné doplňky do kuchyně – stojany na nože/koření, příborníky apod.
  - Designové řady kuchyňských linek (design od nás, rozměry a počet skříní přizpůsobený Vaším potřebám)
  - Designové řady obývacích stěn (design od nás, rozměry a počet skříní přizpůsobený Vaším potřebám)
  - Designové řady postelí (design od nás, rozměr přizpůsoben Vaším potřebám)
  - Posuvné dveře a balkonové dveře na míru
  - Zábradlí a schody
  - Nábytek šetrný k životnímu prostředí
  - Jiné:
- 14) Doporučili byste firmu Truhlářství Slezák lidem ve svém okolí?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 15) Jaké je Vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
- 16) Jaký je Váš věk?
  - Méně než 20 let
  - 20 až 30 let
  - 31 až 40 let
  - 41 až 50 let
  - 51 až 65 let
  - 66 a více let
- 17) Do jaké kategorie patříte?
  - Pracující
  - Student
  - Nezaměstnaný
  - Důchodce
  - Na mateřské dovolené
- 18) V jakém kraji bydlíte?
  - Zlínský kraj
  - Jihomoravský kraj
  - Jiné: